SWIMMING WITH SHARKS

My Journey into the World of the Bankers

胡作非为

人性之本与金融暴行

[荷兰]乔里斯·卢因迪克(Joris Luyendijk) 著　刘飏 译

全球畅销书，荣获NS Publieksprijs图书最高奖



中信出版集团 · CHINACITICPRESS

版权信息

书名:胡作非为：人性之本与金融暴行

作者:乔里斯·卢因迪克

ISBN:9787508663937

中信出版集团制作发行

前言

就金融行业而言，寂静之声是一种串谋。

——菲利普·奥格（Philip Augar），
著有《贪婪的商人：投行玩转自由市场游戏的秘密》
（*The Greed Merchants*）

飞机上，安全带指示灯已然熄灭，手中拿着机上饮品的你正在琢磨着是趁现在看看闲书，还是利用机载娱乐系统打发一下时间。百无聊赖的你一边打量着身旁悠然品着威士忌的乘客，一边有意无意地透过机窗遥望舱外的美景。突然，你看到一股巨大的火焰从一侧的发动机引擎中呼啸而出。情急之中，你赶忙按下了紧急呼叫按钮，最终得到的却是空姐冷冰冰的答复，“是的，我们现在确实遇到了一些技术故障，但是一切还都在掌控之中。”她的神态看上去如此镇定自若，以至于此时除了相信她你似乎没有什么更好的选择。然而，你依然难以平复自己内心的恐惧，紧绷的神经让你坐立不安，脑海里乱撞的惊恐逼着你径直向飞机驾驶舱方向冲去，你想一探究竟，看看到底发生了什么。但前有沉着的机舱空乘，后是殷勤的客舱经理，他们都拥了上来，想阻止你的鲁莽行径。你全然顾不上“先生，请您回到自己的座位上”这类冠冕堂皇的说辞，拨开人群，一把抓住驾驶舱门拉手，费尽九牛二虎之力推开了它，而眼前的一幕却让你目瞪口呆，因为飞机驾驶舱内实际上空无一人……

过去的几年间，我深入接触了大约200位曾经或正在伦敦金融区工作的专业人士，他们的“故事”虽然大相径庭，但飞机上发生的这一幕却是对这些支离破碎的细节再合适不过的概括和总结。

＊　＊　＊

一切都要追溯到我的老家阿姆斯特丹，我在那里举行的一次新闻发布会上第一次认识了后来的英国《卫报》（*The Guardian*）注总编阿兰·拉斯布里杰（Alan Rusbridger）。当时，我们就“为什么人们往往对于能够切实影响自身利益的事情反而似乎缺乏敏感性”这一话题聊得不亦乐乎。是兴趣问题？还是冷漠使然？抑或仅仅是因为对于某些事物，作为外行人一切都变得太过深奥而难以理解？为了证明我的观点，我向他提到了我为一家荷兰当地报社曾经设计过的一项实验：当时我接手了一个有一定社会价值、复杂程度较高，但看上去无聊乏味的课题——“城市交通发展的可持续性研究”，由于我本人对此一窍不通，因此我最初提出的针对性问题往往也都是“门外汉”式的，比如“纯电动汽车是否真的有用”，等等。但之后，我会把这些问题抛给真正的内行人，让他们做出解答，而他们的回答又会启发我提出新的问题，新的问题又促使我和其他相关专业人士进行进一步的交流，如此继续下去。最终，问答中的资料和故事将形成某种类似的学习曲线注。当然，事实上，面对一无所知的初学者的褒奖，内行人总是乐此不疲。拉斯布里杰很绅士地认真听完了我的叙述，更让我完全没想到的是，几个月后，他就把我带到了他那间充满朝气的办公室，而这正是这本书的逻辑起点。

那是2011年5月一个阳光明媚的好日子，拉斯布里杰邀请我去他位于伦敦圣潘克拉斯（St Pancras）国际火车站正对面那间嘈杂但颇具神秘感的迷人办公室坐一坐，目的是想就我是否愿意为《卫报》再做一次类似的“学习曲线”（当然，这次绝不仅仅只是针对电动汽车）征求一下本人的意见。言谈间，他朝伦敦金融城（the City）注的方向指了指，并告诉我，短短几年前，他就在离我们咫尺之遥的地方实实在在地见证了自20世纪30年代大萧条以来最为严重的一次金融危机。为了熨平波动，无数的救助资金被扔进了这个烂摊子，然而最终却没有任何一个“肇事者”需要为此承担罪责。实际上，此后的几年

里，金融城完全没有收敛的意思，仿佛一切早已“回复如常”。“既然如此，咱们弄个关于金融行业的博客怎么样？”他说道。

隔着拉斯布里杰身后的玻璃，我能清楚地看到春光照耀下波光粼粼的伦敦摄政运河（Regent’s Canal）和高速往返于比利时布鲁塞尔与法国巴黎间的欧洲之星（EuroStar）注。作为一家足以和《纽约时报》（*The New York Times*）比肩的报刊，《卫报》拥有全球最大和最具影响力的在线新闻量。所有的业内人士无疑每天都会为读一读这样一份备受推崇的报纸挤出些时间，难道不是吗？和其他普通读者一样，我对金融行业也几乎一无所知，而这正是一个关于弥合公众利益与公众兴趣间的鸿沟问题的绝佳事例。试想一下，如果你想和人们讨论一下“金融改革”，肯定没多少人愿意平心静气地听你叽叽喳喳，但是如果你告诉他们存在银行的钱可能并不安全，那绝对够吸引眼球。

于是，我欣然接受了拉斯布里杰的提议，更对他能给我这样的机会表示由衷的感谢。至于拉斯布里杰，说不定他比我更高兴，毕竟英国人早已习惯了用他们不苟言笑的严肃压抑内心的热情或者消极情绪。

下面你们将要看到的是一个来自荷兰、有着5年中东采访经验、拥有人类学学位的专业记者在伦敦金融城内进行不同寻常的调研的始末，在我看来，这就是现实版的“丁丁（Tintin）注与银行家”。

---

1. 《卫报》是英国的全国性综合日报，也是欧洲知识界影响力最大的报纸，与《泰晤士报》《每日电讯报》合称为英国三大报。《卫报》秉承自由民主的理念，注重报道国际新闻，擅长发表评论和分析性专题文章，往往对国际问题持“独立”观点，读者以政界人士、白领和知识分子居多。一般认为其政治观点为中间偏左。——译者注

2. 学习曲线亦称经验曲线。一般指的是单位产品生产时间与生产产品总数量之间的关系曲线。通常该曲线表现为随着产品累计产量的增加，单位产品成本将出现下降，即经验的积累提高了工作效率。——译者注

3. 伦敦金融城是位于英国伦敦中心市区的金融商业区，也是真正的全球金融中心。它位于泰晤士河北岸，圣保罗大教堂东侧，其间的古老建筑群中密布着数百家国际银行、金融机构和重要的证券交易中心，被视为华尔街在伦敦的翻版。——译者注
4. 欧洲之星是连接英国伦敦圣潘克拉斯火车站、法国巴黎北站、法国里尔车站和比利时布鲁塞尔南站的高速列车，1994年5月正式通车。——译者注
5. 丁丁是比利时画家埃尔热著名系列漫画作品《丁丁历险记》的主人公，其形象被设定为一名红色头发的年轻记者。作者在这里把自己比作丁丁，意在向这位富于正义感和冒险精神的“著名人物”致敬。——译者注

|1| 沉默之墙

在开启针对纯电动汽车利弊的社会调查之前，我没有对此做过任何前期调研，可以说完全是从零开始。这样做最主要的原因就是让自己更能从一个门外汉的视角来思考问题，并促使内行人必须使用更为朴素的语言做出解释。在我看来，这一次我可能还要故伎重演。

首先，我需要设定一个最初级的问题。为此，我联络了自己在阿姆斯特丹和伦敦的好友和熟人，想听听他们对金融世界的印象。几乎每个和我聊过的人都表示最令他们愤怒的就是金融业似乎从来没有明确解释“原因”的习惯。从2008年美国雷曼兄弟公司[注]的破产倒闭，到接踵而至的市场崩盘，再到自20世纪30年代以来最为严重的全球性金融危机，这期间到底发生了什么，这么多年来，我们对此依然摸不着头脑。“要是你能帮我搞清楚金融行业每天都在忙乎些什么，我就非常满意了。不过我也敢保证，不出两天，你对我说的那些技术性内容我还是会忘得一干二净。”这估计是我听到的最多的话了。

好吧！既然如此，那是否有什么关于金融或银行家的问题会让你始终无法释怀或刻骨铭心呢？要知道，由于人们总是会首先发泄自己对金融行业的不满，因此有时候交流会变得非常困难，他们会说，“最让人难以理解的是，我们似乎必须救助这些银行家，但至今又有谁听说过他们中间有谁返还了他们的高额奖金呢！正是他们的所作所为给了这个社会重重一击，让本已孱弱的国民经济在衰退的泥潭中越陷越深。与此同时，银行却依然大发福利，尤其是那些因为我们的救助才存活下来的银行，它们有什么权利这么做？”这不，我突然又联想到周围的朋友们也在问着我相同的问题——“这些人能够自己解

决‘生计’吗？”也许措词隐晦了一些，但这看起来似乎是个不错的开始。

自我在伦敦安顿下来的那刻起，我就会随时把自己的通讯录带在身边，联系每个我认识的人，并请求他们给我引荐一些在金融城中工作的人。当然，类似的回复总是要花些时间，这倒是能让我腾出些工夫审视一下自己的“新家”。之前，我一直认为伦敦和柏林、巴黎这类城市都差不太多——一个欧洲大国的首都。但实际上，伦敦城足有柏林、马德里和巴黎3座城市加在一起那么大。

我乘坐地铁到达了市中心，随便走了走。现在，我终于可以亲眼看看这座“城市”了。事实上，这样一个简单的概念并不足以精确地定义这里的一切。伦敦城内金融行业的雇员介于25万~30万人。如此庞大的就业岗位数量为整个城市注入了活力。在城市的西侧，皮卡迪利广场（Piccadilly Circus）附近是衣着光鲜、行事讲究的人们聚居的梅菲尔（Mayfair）地区[注]。在这里，你可以找到最富冒险精神的专业投资人：私募基金[注]经理、对冲基金经理[注]和风险投资家。从地铁的“银行站”出来就是历史悠久的“金融城”，它又叫“平方英里”。众多的证券经纪公司、保险机构和像高盛这样的大型银行皆聚集于此，在它们的周围是圣保罗大教堂[注]、英格兰银行[注]和恢宏的原伦敦证券交易所旧址（现在它已被改造成了一座酒店和购物中心）这类古典主义建筑学的杰作。朝城市的东侧、金融城空港（City Airport）方向走去，你就会来到伦敦旧时的港口之一——金丝雀码头（Canary Wharf）[注]。如今，越来越多的银行和其他金融机构正在把它们的总部迁往此地。在这里，你随处可见披着极富魅力的闪耀玻璃外衣的摩天大楼和超大型购物中心，路边镶嵌着经过精心修剪的绿植，每一个街角都有全天候处于待命状态的摄像头。这个区域完全是私有（或自治）的，即使是有组织的游行或集会队伍都不能随意进入。除了银禧线（Jubilee Line）地铁站外的50米内范围，金丝雀码头上的每一寸土地都是私人领地。

我在城里已经畅游了几天，但有关请求介绍金融圈内人员的回复却依然杳无音讯，我甚至感到有些悲观了。就在我手足无措之时，一位朋友邀请我参加了一次聚会，正是在那里，我认识了一个叫西德（Sid）的人。他30多岁，高个儿，宽肩膀，是移民后裔。他曾经在一些大型银行做过交易员，如今和几个原来的同事合伙开了一家证券经纪公司——基于客户的利益在市场上买卖金融产品，并凭此收取佣金。西德热情地告诉我，帮助外部人了解金融城是“永远不会过时”的话题。他说：“为什么你不抽些时间来我的公司顺便坐坐呢？但有一个条件，你不能披露我和我公司的真实名字。客户们可不太愿意我们和媒体打交道。”

一周后，天刚刚亮，我就来到了西德的办公室，它位于金融城历史腹地内一条忙碌的大街上。西德和我说过，金融世界里的人有一个明确的分水岭：一部分人只能在早上看看他们的孩子，而另一部分人只能在晚上做同样的事情。那些把自己奉献给“市场”的人必须很早很早起床，以保证自己能赶在市场开市之前到达指定位置。正因如此，他们通常只能在晚上和自己的孩子们见上一面。而其余那些人的工作通常和市场保持相对独立，比如并购业务中的律师或者经纪人等。虽说他们可以每天早上亲自把自己的孩子们送到幼儿园或者学校，但繁忙的工作会使他们很晚才能回到家中。每天中午你在金融城不同角落看到的那些正吃着午饭的金融工作者通常都是上述的第二类人，因为和市场打交道的人只能在电脑显示器前填饱肚子。

“一会儿，你可以随便走走看看，”西德说道，“7点半前，我必须要完成一份面向投资者的报告。”说话间，他走近自己的办公桌，桌子上并排摆着数个大屏的电脑显示器，屏幕上满是眼花缭乱的新报价、图表和相关市场数据。我抬起头放眼望去，视线所及之处是各种电话和始终停留在财经新闻频道的电视机。离开市只有不到一个小时的时间了，整个房间弥漫着一种紧张却期许的气氛。我的心提到了嗓子眼儿，这种感觉就好像是在等待一场世界杯关键比赛的开场。

西德告诉我，他的报告通常由分析和投资建议组成，其客户主要包括养老基金、保险公司和其他专业投资者。据他估计，他的这些客户每天至少会收到300封类似内容的电子邮件。“我必须尽量言简意赅、切中要害——客户对你报告的兴趣绝不会超过一页纸的长度。最好的情况是，他们会用心读上那么几段。”他的报告并不针对某个个别企业给予评价——“我们有一个研究团队会专门就此撰写报告。”他说道。而用他自己的话说，他的任务就是“从全局上把握整体经济的走势”，而在余下的时间里，他还需要对新的经济动向给予解释，并进一步完善自己的报告。

我问道：“要是把市场比作一场赛事，是不是可以把你看成一个体育赛事的解说员？”西德想了一下说，“可能吧，唯一不同的是，我的分析只是面向场地上的队员和教练员，而不是体育场内的观众。”西德的很多客户也有曾经在大银行做过交易员的经历。“我们这里所有的人员以前都曾在大银行供职，正因如此，我们很清楚那里的工作状态和内容。交易员的生活是相当枯燥的。你会被分派一个专业化的特定行业，比如汽车行业，这就是你的‘工作’，你可能也是团队当中唯一一个从事该行业研究的人。即使可能会有一个资历较浅的新进人员给你打下手，但有些事情你还是必须亲力亲为。我们的研究就像一种宣传媒介系统，可以为客户带来其他方面的不同意见。我们不仅传递好的建议，也提供有价值的情报，这些内容会使信息的接受者有机会在他们的上司面前表现得更好。”

距离正式开市已经过去了一个半小时，房间里的每一个人看上去都异常忙碌。“黄金到1670点位了吗？”交易室里充斥着经纪人的嘶吼。一位经纪人此刻的工作就是“进入”市场，为其想要出售某种金融产品的客户找到买主；反之亦然。为此，你需要紧盯着太阳微系统公司（Sun）[注]的服胡作非为Swimming with SharksS务系统和屏幕上的其他资料，而最终一切都会尘埃落定。“经纪人和客户之间到底有

什么不同呢？”一位经纪人象征性地问了问我，紧接着又自言自语地答道：“经纪人只有在挂掉电话后才敢破口大骂！”

我赶忙拿出笔记本，把这一切都记录下来，并在交易室内继续寻找自己的“目标”。这时，一个20岁出头的小伙子引起了我的注意。他正用手指戳着太阳穴，面前是4块显示器，他前倾着身体聚精会神地盯着屏幕，鼻子恨不能和液晶屏贴在一起。他告诉我，他正在做“技术分析”，简单点说就是：寻找某类特定公司股票价格变动的趋势，并基于此分析给出投资建议。自上中学时起，市场的独特魅力就深深地吸引了他。虽然对经济学知识了解不多，但他很快就明白了只有大的玩家才能负担得起像西德那样深奥和高价值的研究，因此，他选择了“技术分析”——一种通过公开数据研究市场的工作方式。“我干这个已经有一些年头了，”他说道，“最让人想不到的是，有些时候这经常要依靠直觉、下意识认知和对图形的识别。”

“嘿！就是你！”西德喊了起来，语气中略带严厉，“你去找一趟我们的荷兰客户……”

我在一个谈吐文雅、看上去略显憔悴的年轻人身边坐了下来，我猜他也就20多岁。他告诉我，作为一个销售人员，他已经算是相当幸运了，虽然他每天早上5点半就要爬起来，但像西德这样的人则要把时间定在5点。我一边和他聊着一边用最快的速度把听到的内容记到了我的小本上，就在这时，一位跟踪太阳系统的经纪人把一摞厚厚的资料堆到了我们面前，并说道：“绝对能让你发疯，但也放心吧，对身体无害——这就是我们大多数时候的状态。”身旁的销售小伙笑了笑，随手拿起一张纸揩了揩，朝经纪人的头上掷了过去。他耸了耸肩，说道：“交易室里的幽默。”

作为销售人员，他的主要工作就是将西德或者技术分析人员的研究结果发送到他自己的客户群手中，以期他们能够据此通过自己的经纪活动买入或者卖出金融产品。对此，他解释说，由于自己对客户的

需求了如指掌，所以他实际上扮演着某种过滤装置的角色。一些人更关注心理活动对每天市场的影响，喜欢参考技术分析；而另一些人则看重市场的长期走势，着眼于诸如某家企业实际的财务健康状况这类“基本面”[注]研究。他指着自己的屏幕说，“看这里，这是我的客户清单，我已经跟踪这些家伙好些年了。他们中的很多人都是我跳槽到这家公司时带过来的。客户不仅和我们供职的公司做生意，也会和个人有往来。最终，市场上的销售人员将会分为两类，一类是善于倾听的人，另一类是激进派，他们会促使其他人为他们的目标服务。总的来说，后者的工作更具成效，但我认为我大体属于前者，而且我希望自己能够保持下去。”

“你有没有设想过自己未来的状态？”他犹豫了一下说，“就目前来说，我想知道自己工作的意义。这份工作对时间的要求非常苛刻，而且从长期来看薪水也少得可怜。”他的工作内容有点类似于自由职业，收入主要来自佣金提成，但自危机以来其业务量始终难见起色。与此同时，他自己的生活和工作开销却并没有因此降低，财经数据订阅、通信费、多屏电脑终端费、客户招待费……一个都不能少。“你不得不厚着脸皮在没有完全崩溃之前强忍着泪水，乐观地看待人生，并勇敢地走下去，要么就是与酒精相伴。”

时间过得很快，现在，伦敦和欧洲其他地区的市场都在陆续关闭，我终于可以真正坐下来休息一下了。别忘了，这可只是个小型交易室，我所看到的也不过是“金融市场”的细枝末节。还记得我们经常在新闻报道中听到的内容吗？“今晨，金融市场对德国大选的最终结果给予了积极的反应。”显示器上跳跃的数字似乎预示着一个又一个严谨和确切的客观世界，但同时，一切又都让人感觉有点虚幻，就好像是在玩一款不会有任何实际结果的电子游戏。

整理并上传电子文档后将是惬意的酒吧时间。“今天怎么样？还算不错吧？”我的问题倒是很直接。对此，技术分析师会给你否定的

答复，因为价格的“波动方式”不同于他的预期。西德看起来也不甚开心，他曾在报告中预期瑞士央行会出手干预市场，“最令人兴奋的是15分钟后，瑞士央行确实干预了市场，但扫兴的是，由于某些原因，我的报告还没来得及发出去。要是一切顺利，我本可以在我的客户面前‘露上一手’，他们会意识到我的预测是准确的。”说着，他喝了一大口啤酒，“当然，前提是他们在第一时间看了我的报告。”

＊　＊　＊

和西德共度的这一天是我梦寐以求的，也让我开始真正认识了这座金融城。但是好运气可不是每天都有，我发出的其他采访请求大多石沉大海，偶尔的回复也不过是些辞藻华丽的反问——搭上时间让外行人更好地理解我们的行业于我而言有什么价值吗？好让他们找到更加痛恨我们的理由？还有一些人表示他们并不相信《卫报》。当然，大部分人的回答简单明了，他们会很礼貌但果断地说“不，谢谢”。无论我作何解释，我得到的反馈似乎都没什么变化。

无奈之下，我只好再次求助西德，请他为我指点迷津。几杯啤酒过后，个中原因终于浮出水面：原来，金融业也有一套不成文的规定，或者说是金融业的潜规则。西德和他的同事已经成为自己的老板，有一定的话语权，但是对于在银行和其他金融机构工作的雇员而言情况却完全不同，如果他们被发现向媒体说三道四，就有可能丢掉工作，遭到起诉，甚至承担名誉扫地的巨大风险。这之后，他将很难再在金融城找到新的工作。有的公司甚至在自己的管理制度中明文规定，严禁员工对外透露其在公司供职期间的任何信息。

我思索了片刻，顿时眼前一亮，这不就是我要的“学习曲线”吗？恐吓和威胁只会压抑每个人内心的冲动。即便是在强权统治下，一个外国记者找个人聊聊天也是可能的吧！（只要人身安全得到保障。）我再一次发出了采访的请求，只不过这一次我的邀约中加入了附带保证和承诺——绝不会有人知道我们有过交流，我的电子邮箱是

一个保密的私人邮箱，你确切的职位、银行（或公司）名称，甚至你的国籍和家庭背景都不会被对外披露。

先是一波新的婉言谢绝接踵而至，但随后一位在并购行业负责数据管理服务的业务经理终于对我说了“Yes”，没过多久，一位金融律师也同意和我共进午餐。就这样，事情开始像我预想的那样出现了转机，我收到了众多同意见面的回复，它们来自著名研究机构的经理、顶级私募基金的分析师、并购行业的银行家和财务公司的投资顾问。当然，我们挑选的见面地点都非常隐蔽，大多为双方的住处或者不太会撞见同事（或之前同事）的其他什么地方。以往在采访中，我一般会用录音笔辅助记录，但这次我发现这样做却往往会使眼前的受访者们感觉焦虑不安，因此绝大多数时候，我不得不使用笔记本，而这也正是我希望在采访结束后受访人能够签名确认的原因之一——我希望他们所有人都能够再仔细地看一看这些还未被传到网上的资料，以保证我记录的内容准确无误。原本我还担心这些东西会引来他们的批评和讨伐，但事实证明，这都是我在杞人忧天。相反，他们会为我斟酌具体的词句，剔除那些看似完全累赘和多余的信息，例如，“请把‘在第9层楼看到的美景’这句删掉，要不办公室里的人一看就知道是我。”再比如，“请别写每天开始工作之前我都要泡杯茶，我可是交易室里唯一有这个习惯的人！”另一些人则似乎总是对自己的紧张耿耿于怀，要求我在文中绝不要提及他们的焦虑情绪……

就在我做完第10个邀约采访的次日，我把已经整理过的资料都发布到了网址为www.guardiannews.com/jlbankingblog的博客中，这立刻吸引了众多内部人士的眼球，随之而来的是真诚的匿名转载，以及善意地告诉我在那玻璃水泥建筑的内部每天发生的一切。有人会说：“民主政治看起来更应该是这样一个系统：选民有权利决定由哪位政治家来实施市场指令。”而我会补充道：“那么请问，您是哪位？”

一切就这么发生了。短短几个小时的时间，我的邮箱就被如潮的邮件填满了。最初的10位受访者都是男性，而现在女性也自告奋勇地站了出来。当然，她们都就职于一些听上去名不见经传的岗位，比如债券定价师（为那些由于流动性较差而没有当前市场价格的债券定价）、保险经纪人（将目的是规避一系列风险，为其船只投保的船舶所有人和愿意承担风险并同时收取保险费的承保人撮合在一起）、投资管理顾问（帮助银行调整或升级其计算机系统，例如使银行系统和新的监管制度及技术标准保持同步）和风险投资公司基金筹集人（将投资人和有前途的创业者联系在一起）。

这天，我在圣保罗大教堂附近的Pret a Manger餐厅[注]点了一杯绿茶，坐在我对面的是一家欧洲银行某部门的业务主管。在她发给我的邮件中，她写道她很“乐意揭开”这个她迄今为止已经为之工作了超过10年的世界的面纱。“我对采访的时间没有任何偏好，我的每日日程都是自己决定的。”她年近40岁，言谈中带着浓厚的中产阶级口吻，对颇具挖苦意味的笑话和评述很感兴趣。她对我说，当周围的人得知她在那里工作后通常会有3种很具代表性的反应，举个例子，当她去学校接小孩时，“一部分家长会先投来一个异样的眼神，‘哇，在开玩笑吗？你怎么来了？’一部分家长会用行动告诉你，你是一个不受欢迎的人。而另一部分家长则会把你看成一个支票簿——她是来交学费的。”

她谈到了无数个硬着头皮款待客户和接待同行的令人精疲力竭的宿醉夜晚，也讲到了男士们在和一个职别、收入高于自己的女人生活时所遇到的尴尬场景。我问她是否也会刻意做出某些让步，她解释道，“有时，你需要找一家稍微便宜点的饭店吃个饭，或者过一个不那么奢侈的假期，好让男人们感觉自己也有能力负担这些，而不至于看起来缩手缩脚。要让他们觉得一切都在自己的控制中，起码我是这么认为的。”我们两个都笑了起来……看起来打探她工资口袋大小的时机到了，她答道：“说实话，这没什么好大声宣扬的。”说着，她

拿起手边的一张餐巾纸，写了几个数字：110000英镑。“奖金另算，”她补充道，“两者通常情况下各占一半，另外还有20%的股票期权。赶上好年景，总收入还会更高，说不定能再翻上一番。”她沉默了一会儿，“还有就是，人们会拿出一部分钱去做慈善。我认识的很多人每年都会把他们奖金收入的10%捐出去，而且会很主动地去做些事情，例如组织募捐活动等。我们并不喜欢让外界知道这些，但是在圈内这可是一个重要的话题。我们会互相交流，比如，‘你捐了多少？’‘你这次又筹集了多少善款？’”“我们都是被宠坏的孩子，”她继续说道，“我的很多朋友都有助理，那些人一年才能拿上1.2万英镑……”她还说到自己的教育背景和金融行业并不相关。“那为什么会选择来金融城？”我问道。虽然她此后的措词没什么变化，但语气明显有所改变，“毕竟我需要靠自己的力量抚养孩子，所以从根本上说，这意味着我必须要找到一份可以给我‘双份薪水’的职位。”

业务主管似乎并没有过分在意行业的缄默之规，这绝对是个例外。因为除她之外，我的所有采访几乎都是在紧张和焦虑的气氛下进行的。受访者们不止一次地会突然表情木讷，生硬地咧嘴笑笑，直直地盯着我的眼睛，然后低声说：“我要走了，马上！”发生这种情况通常都是因为受访者的同事可能就要出现在这里，或者他（或她）要和猎头在同一个僻静的咖啡厅里私下聊上一会儿。

至少有一半的潜在受访者在和我初步接触后就杳无音讯了，最简单的表现就是他们已经不再回复我的邮件，而我也不止一次地被人放过鸽子：有时是我已经到达约见地点，手里拿着笔记本，但受访人根本没有露面；有时受访者会在采访开始前用短信通知我约会只能被迫取消；还有不少人会在采访结束后打退堂鼓，例如曾经有两位女性都本想揭发其各自所在经纪公司存在的种族歧视、同性恋歧视和性骚扰现象，但就像她们其中的一位在给我的邮件中所写的那样，“我觉得说这些很不好，而且完全是在浪费你的时间，当你把我所说的东西白

纸黑字地呈现在我的眼前时，我心里会感觉很不安。要是把这些东西都一五一十地发布出去，我真的担心我这是在自断前程。”

女性几乎无一例外地比男性更为紧张，男人们有时会说“我老婆认为我这么做肯定是疯了”，但是当我提到女性受访者看起来要更为焦虑一些时，几乎所有的女性受访者都会非常愤怒，“天啊，我可不想像个小女人。”还有一些人会说：“是吗？那是因为女人能更加清楚地意识到自己正在承担的风险。”

“你不会理解这对我来说有多么无奈。”一位受访者如是说。她曾经就职于一个令其他业内人士敬而远之的部门——公共关系部。“要是我现在还在那家银行工作，我们之间的这次谈话肯定不会发生。”又是一个令我思乡之情难以平复的阴沉和多雨的日子，此时我们之间的谈话就发生在离她伦敦居所不远处的某个普通的咖啡屋里。她35岁左右，刚刚彻底跳出了金融圈，之前在多家顶级银行积累了近10年的工作经历。

“如果银行的员工真的和媒体说了些什么，那么银行是怎么发现的呢？”我问道。她耸了耸肩说：“有一些外部机构会帮助我们监督媒体，有时银行里的人也会给你一些线索。整个过程大致是这样的，先会有一个正式的讯问，随后我们会按规定给予相关人员纪律处分，甚至免职。”随后，她给我讲了几则银行工作人员被抓的案例，并告诉我他们不得不教育自己的员工，让他们明白无论记者看起来多么友善，“他都不是你的朋友”。她带着些许得意的语气对我说，至少在她最后供职的那家银行，“所有的人都能够遵守‘不在未经授权的情况下和媒体接触’这一纪律，类似的事情几乎不会发生。”

她还向我解释了公共关系部的“经授权接触”规则：谈论的议题应当事先得到批准，采访时公共关系部的人员必须出席，作为见证人或证明人。如果记者在采访中的问题偏离了之前经核准的既定主题，那么公共关系部便有权介入——“很不错，但是他不想回答这个问

题”；或者他们可能会说：“对此他无权回答，请允许我以后为你推荐其他有权回答该问题的人。”采访结束后，公共关系部会“审查采访记录”。“当然，这没有听上去那么吓人，”她强调道，“这只是要确保遣词造句在全文的语境中能更为合理。如果某些内容容易造成歧义，我们就会把它删除。”毕竟，信誉是银行的核心资产之一。

我们又点了杯咖啡，讨论了顶级银行内部的低俗文化。她试探性地问我是否想过到金融行业试试运气，我只好略带恭维地回答说，不少记者好像都在这么做。她点了点头，“薪水肯定要比做记者时高得多，但是这种转换可要承担不小的心理落差。”“事情是这样的，”她一边笑着一边说道，“记者无法理解他们涉足这个行当后会发生什么。我就曾认识一个人，他跳槽去了我们银行，但无论他走到哪里，伴随而来的总是极度惊恐的表情。最初的6个月里好像都是如此，‘这到底是怎么回事？’他怎么也想不明白为什么周围的人总是对他非常非常客气。”

这次轮到我大笑了几声。我解释道，这就是我从来不通过公共关系部进行采访的原因。但即便是现在，她也丝毫没有提及是否需要有一位同事在此作为见证人或者证明人，不是吗？那么又是什么让她违反了这么多年来她强制其他人必须遵守的规定的呢？她停顿了一下，说道，她想促成这次更为平等的讨论。“我觉得整个职业生涯都没能给我一次这样的机会，”她继续说着，“在工作中，我经常会大声叫喊——‘是的，这才是你应该问的问题’，唯一的目的就是让记者闭上嘴，让采访回到银行希望的轨道上来。也许这也是一种忏悔，一个虔诚的教徒的忏悔。”

* * *

说实话，很难用语言来表达这种行业内的恐惧心理到底有多么铭肌镂骨。自我的博客开设以来，很多学者、记者和纪录片制作人都在不断向我询问，我所采访的那些专业人士是否也愿意和他们见面聊一

聊。但当我把这种需求复述给这些受访人的时候，他们的回答都是一样的，“对不起，冒这样的风险一次已经足够了。”

这个行业严苛的缄默之规使外部人根本无法得见金融城的真实面貌，但和我的电动汽车项目比起来，这也难不了多少。这不，行内人都在盼着见我，我已经可以有选择地约见采访对象了。现在，我需要做的就是等待自告奋勇的志愿者，寄希望他们愿意为我披露其工作和职业生涯中的细节。这些志愿者想要挑战金融世界特有的那些陈规旧习，谈谈金融城内部的工作和他们自己的职业，为此他们甘愿承担风险。纵使这些有关金融世界的内容极其复杂，那又有什么好怕的呢？就像某位受访者曾经说过的那样，数学和物理学天才干的活的确非常深奥，但是其他的呢？……

“这里有太多的行话，”一个刚刚进入某家大银行并购部门的人说道，“我的意思是真的很多，你不得不把这些全部烂熟于心。即便如此，你也不一定能在这里大显身手，你必须足够聪明。”他30岁左右，东亚裔，言语中带着美国精英大学校友们特有的沉稳。如果我确实说错了什么，他会对我说：“实际上，不是……”；如果我的理解和诠释有不当之处，他会反驳道：“我不太认同你的这种说法。”

在他看来，金融城中的工作从某种程度上说更像是一种“耐力运动”，这和很多受访者的表述是一致的，上述那位不愿大声宣扬自己收入的业务主管就认为许多人都是或多或少有些机缘巧合地进入了这个行业，“我手上的这些工作换成其他人也一样可以做得很好，”她说道，“的确，有时你需要经过一些专业的培训，但是要知道，在我第一次参加面试的时候，我甚至不知道股票和债券之间有什么不同。你需要的只是自信和坚持。”

“我们不是什么真正的专家，更不可能都是百万富翁，”一位有着多年交易室从业经验的经纪交易商（interdealer broker）[注]曾滔

滔不绝地对我说道，“金融业内最残酷的现实就是可能只有5%的人真正赚了大钱。虽说剩下的人的收入要比在其他行业中具有相同教育水平的人的收入多得多，但是，这意味着在金融圈里你也要拿出更多的时间来工作。具体点说，我想工作的过程可以这样解释，我坐在自己的办公桌前，看了看我的上司，他是一个百万富翁，有私人飞机、数辆豪车和位于地中海的豪华别墅……这些我也想拥有。我的上司不比我聪明多少，却这么有钱，为什么是他而不是我？于是，我又卑躬屈膝地继续熬下去，等待着梦想成真的那一天。这就是这座城市的真实写照。事实上，95%的人都知道只有一小部分人有机会获得如此巨大的财富，但是你希望自己就是这类人，你希望自己能一步步接近这个目标。一切都根植于你脑海中的那个念头——那个人可能就是我！”

我曾与一位在一家英国大型银行供职的内部财务会计交流过这样一个问题：在外行人看来，你们工作的哪些方面最令人不可思议？她的回答是：“金融行业中日常的工作氛围恐怕是最让外部人琢磨不透的东西了。普通人不会大嗓门说话，不会傲慢自大，不会有这么多的薪水，至少不会像我们这样。如果我在其他行业找一份相似的工作，我的收入每年可能要少上10%，甚至更多。”在她准备从事财务这一行当那刻起，就有人建议她选择银行的职位，因为他们认为从那里出来后有机会去任何地方工作。但是，所有这些都是危机发生以前的情况。这段时间以来，她一直在金融行业外寻找新的就业机会。猎头曾帮助她物色到一个看起来非常适合她的空缺职位，然而，她却是唯一一个没有获得面试机会的应聘人。那家公司通过猎头告诉她，他们认为从银行出来的人根本无法融入该公司的企业文化。“他们没有给我任何机会，”她的言语间有些苦涩，“他们仅仅是基于我目前的工作地点判断我的性格。”她继续补充道。“在相亲网站上你也最好对于你在银行工作的事实三缄其口，否则，你别想有机会。”对此，许多受访者都表示，在他们参加聚会或者校庆并认识新朋友时，对于在哪里工作这个话题他们都尽量只字不提，生怕引发场面的尴尬。

看着每一个受访者在我面前就金融世界侃侃而谈，渐渐地我也学到了一些新东西：首先，金融行业的范围要比银行这个概念大得多；其次，投资银行和零售与商业银行是完全不同的两种事物。就像一位商业银行家说的那样：“如果把投资银行家比作外出寻找猎物的狩猎者，那么商业银行家就像悉心耕作自己土地的憨厚农民。”

一位年轻的重整分析师（restructurer）曾向我多次强调他现在的工作和投资银行有多么不同：他必须想尽办法帮助某些公司摆脱财务困境，以使其免于进入破产清算程序——这些公司因无法按期偿还商业（零售）银行发放给它们的贷款，而面临着违约的风险。鉴于他之前有过交易室工作的经历，在他看来，虽然拿以前的情况和他如今的工作环境做比较似乎有点不那么恰当，但是，“在目前的重整小组里，你能感受到更多的同事之情，而并不是客套。这和在一些投资银行内工作完全不同，在那里由于你的级别较低，你不可能和级别较高的总经理聊上几句。没有人可以凌驾于团队之上，换句话说，每个人都只能按部就班地工作。”

这让我想起一位女士曾经在电子邮件中写道：“发放贷款只是更为传统的银行业务，你博客中的表述并不具有充分的代表性。”为此，没过多长时间，我们就约在泰晤士河上的一家餐厅专门吃了一次午饭。当时恰逢圣诞节，整个金融城完全变了模样，衣着入时的男男女女正兴致勃勃地奔赴他们的下一个约会地点，大街上穿着鲜艳团服看似摸不着头脑的观光客显得格外惹眼。而坐在我对面的受访者是个英国人，年近30，理科教育背景。她点了一份法式草莓面包，吃得津津有味。

“在专业人士眼中我们从事的这种银行业务是最为乏味的，”她略显轻蔑地说道，“但是坐在玻璃大厦里的那些家伙只会一天到晚守着电脑，拿着电话大声喊叫，把一些数字变成另一些数字，而我们则在帮助偏远地区的人们修建学校、高速公路、桥梁、钻井平台或者发

电站。我的足迹遍布欧洲和亚洲，我亲自主导了燃气基地、太阳能公园和炼油厂等多个项目。你说，到底谁的工作更为单调和无聊呢？银行业务可要比主导公众思维的经纪人和交易员所做的那些东西广泛得多，这就是我要对你说的。”最后她还补充道：“当然还包括读者、我的家人和朋友，他们总是认为是我们为了博取巨额奖金才造成了这场金融危机。”

她已为之工作了十多年的这个领域就是所谓的“项目融资”（project finance）㊟：如果政府想获得更多的学校、桥梁、发电站或者飞机场，那么它就会把这个“项目”推向市场，并希望有意愿的公司为此提出报价以达成协议。但由于项目本身投资巨大，单一公司无法仅凭自己的能力完成，因此不同的参与方会汇集在一起。“以建筑公司为例，它知道如何修建校舍，却不知道如何管理它，更不知道如何为其融资。”她耐心地向我解释道，“绝大多数金融工作者都只是完成了整体业务中的一小部分，随后将他们的成果传给其他人，其他人又会做一点儿，再传递下去，如此反复。整个项目的成功是我们所有人共同努力的结果。每当我驾车穿行于这座城市，我总想对自己说，‘哈哈，这条高速公路是我一手铺设的，那是我盖的学校，这是我建的警察局。’这很有成就感。”我看得出她非常热爱自己的职业。

和那位年轻的重整分析师一样，她也曾经在投资银行有过短暂的交易员实习经历。“我总是要为其他人做错了事大喊大叫。一个优秀的交易员需要具备高度的自信和快速的反应，这种特质会通过合作和互动传递给其他人，你甚至会看到他们在大声斥责小卖部里卖三明治的阿姨。”项目融资工作可以每年为她带来约100000英镑的收入，对此她觉得“就整体而言，薪水远大于付出”。不过，这也不足以使她有什么负罪感。按照她的说法，毕竟她在足额纳税。毫无疑问，以她的经验、阅历和数学知识完全可以胜任在投资银行的工作，而且还能赚到更多的钱。“为什么不愿去那里工作呢？”她回答道：“你的好

意我明白，但是投资银行是在用钱赚钱，它们更擅长投机。我一点儿也不喜欢那样的氛围。”在目前这种传统的商业银行中工作使她觉得很快乐，“在办公室里的任何地方，人们之间都友善得多。”

我开始意识到，金融城不过只是人的集合。在这些不成文的规定、苛刻的着装标准和内部的等级制度背后，它更像是一个村落，或者说一个部落联合体。“内部人之间通过一系列微妙的准则或系统相互识别”，这是一位长期从事并购工作的律师对我讲的。当时，我们在“平方英里”核心位置的交易广场附近一家名为L’Anima的田园风格餐厅吃过一顿饭。他刚到中年，穿着严谨，低头看着菜单，用从容但颇带讽刺的口吻评论着：“你看，在菜单下面的‘释义’里，餐厅对所有的烹饪术语都设计了独立专栏式的解释，律师范儿十足啊。要知道大型合同往往就是从定义这项开始的。”他点了一份鱼和苏打水，接着说道：“今天下午我还有一些工作要处理。”

他朝周围的桌子四下瞟了几眼，“这儿的人大部分是律师，没有什么身份显赫的人，也没有什么挥霍无度的奢侈女子。你看这些人都穿着夹克上衣，这就是律师的标志——谁也不想第一个把它脱下，基本都是一直穿在身上。保持制服的整齐笔挺会让你显得更可靠，而低调的领带也是律师的专属。这家餐厅的食物绝对算得上上乘，却并不浮华。依我看，只有这周的《星期日时报》（*Sunday Times*）[注]会把这里解读为‘无聊乏味’。对于律师来说，‘无聊乏味’可是必需的。可信赖、稳定和谨慎就是我们的‘商品’，我们希望自己的言谈举止也能如此。”

他告诉我，“金融城中做着一锤子买卖的那些人往往憧憬着绝对的成功。假如你是一个企业家，正在寻找一家银行帮助你的公司上市——让它可以在股票市场上挂牌交易，也就是所谓的首次公开发行（IPO），此时你唯一真正在意的就是这桩交易可否顺利完成，而不会在乎银行为你实施这些而收取的佣金费率到底会是1.2%还是1.3%。银

行家们也明白这一点，愿意帮助你公司上市的人们会开着最为昂贵的豪车来到你的面前，因为他们想给企业家们这样的错觉：哇唔，这家伙肯定在IPO方面非常在行，一般人怎么买得起这么名贵的车？！在金融城里维护长期客户关系的方法也非常与众不同。当你的客户需要按小时为你的服务买单时，你最好把自己的名表放在家里。为什么呢？因为我们的报价往往很高，因此我们从不炫耀，否则你的客户可能会想：‘等等，是不是我们付的钱太多了？’”

现在我知道了，在金融城里阅人除了看领带还要看鞋和戒指。通过这些，你可以轻松地辨认出哪一个是从欧洲大陆到访金融城的银行家，因为他们都穿着棕色的皮鞋；经纪人喜欢打爱马仕领带，交易员却不会；数学天才即使从不需要面见自己的客户也能在事业上取得巨大的成功，因为那些在数学上没有天赋的圈内人为他们做了其他的一切，所以这些天才常常也被看作“连衣服都要妈妈给穿”的人。我也很快就学会了一些行内的说法，例如，使用“高盛”[注]（Goldman）而不是“戈德曼·萨克斯”（Goldman Sachs）；使用“法兴”[注]（SocGen）而不是“法国兴业银行”（SociétéGénérale）；使用“德银”[注]（Deutsche）而不是“德意志银行”（Deutsche Bank）；公司是一种“实体经济”；工资加奖金构成了“总薪酬”；如果现在有人在我耳边诚挚地说“我在魔法矩阵里闯荡”（主导金融城一切事务的5家律师事务所的昵称），我不会再认为他们和托尔金（Tolkien）[注]有什么关系；甜甜圈代表零奖金；经纪人之耳（broker’s ear）指的是可以同时和5个人进行交流；乌龙指（fat-finger syndrome）[注]则是交易员们的噩梦（市场中的一切都变化得太快，以至于没有什么事情会像规范的警示弹出窗口那样询问你：“你确定想买入500000股英国航空公司的股票吗？”乌龙指就是指这样一种重大的时刻，你无意间输入了过多的数字“0”，于是你不得不像狂躁症患者一样疯狂地补救，以避免损失的扩大）。

来点儿金融腔没有想象的那么复杂，不久后，我甚至已经可以复述一些行内人的笑话了，例如，要是有500万美元，高盛的银行家会做什么？问题是，剩下的人会怎么想？经济学家可以被分为3类：能够被归类的、不能被归类的，以及能够在7次预测中成功判断最近已经发生的那3次的。经济学中至少有一半的知识非常具有实践意义，只可惜绝大部分的经济学家从未能就这些内容达成一致。

尽管如此，有一个“小问题”依然困扰着我，对此受访者们总会给出他们的解答，而其中给我留下最深印象的就是很早以前我曾经采访过的一位圈内人士的答案。那是温暖夏日的一个晚上，根据他的提议，我们约在了考文特花园（Covent Garden）注里的一家法国餐厅。这里到处都是身心疲惫的观光客和同样衣着懒散的餐厅服务员。我的受访人25岁，身材健硕，平和随意，过去的几年间，他在一家并购公司的数据管理服务部门做销售经理。我问他我是否可以把他的晚餐点单也记录下来，他欣然答应了。开胃菜是一份法式鹅肝，随后是汉堡配炸薯条的主餐，以及双份白兰地马琪雅朵咖啡的餐后甜点。我们还特意点了一瓶他强烈推荐的白葡萄酒。酒过三巡，菜过五味，兴之所至，我打开了自己的笔记本向他询问起了并购公司数据管理服务部门销售经理的实际工作内容。

他咬了一大口鹅肝，解释道，当一家公司挂牌待售之后，银行家、会计师、财务顾问和律师就需要通过自己的簿记系统确定这家公司的价值。由于有关该公司的档案和记录通常总是繁杂和散乱的，因此定价过程经常需要持续6个月到一年的时间。出于保密的需要，有些公司会以纸质文件的形式保存部分资料，甚至会把它们放在特制的保险箱里。而他所在公司的工作就是收集并整理所有这些资料，并把它们录制在一张光盘上，以保证相关的专家可以随用随取。“当然，我们制作的光盘都是经过加密的。尽管如此，依然要好好保管。”他说道。

我问他，他们这一行是否有什么禁忌，或者说对于像他这种人可能碰到的最糟糕的情况是什么。他毫不犹豫地回答道：“违反保密协议。有一天，就在这家餐厅里，当时我邻桌的某个人就在和其他人讨论一项正在进行的交易，不但说话大声而且还透露了很多细节。要是我就自己听到的东西稍加利用，那家伙肯定死定了。正因如此，我们会针对某项业务设计一些代号，可能是卡通形象，也可能是希腊神话中的某个人物，或者是对目标公司名称中的字母重新排序从而形成的某个新的字谜。我最喜欢的就是和一帮忙碌、富有且声名显赫的银行家坐在一起为给公司想个别致的代码来一场头脑风暴。”

他看了看我的表情，咧嘴笑了起来，而我却话锋一转和他聊起了2008年的金融危机。他茫然地凝视着我的眼睛，耸了耸肩膀，说道：“好吧，嗯，我不知道，我的意思是，你想让我说些什么呢？我只是在并购公司工作。”

这就是我的“小问题”。

---

1. 雷曼兄弟公司破产前是一家拥有158年历史的多元化老牌投资银行，为遍布全球的公司、机构、政府和投资者提供金融服务。2008年9月15日，受次贷危机影响，公司出现巨额亏损，并申请破产保护，其债务总额高达6130亿美元。——译者注
2. 梅菲尔地区是伦敦市内最为著名的街区和上流住宅区。——译者注
3. 私募基金是指通过私募形式筹集资金，资金用途是对已形成一定规模，且能产生稳定现金流的非上市企业进行权益性投资。——译者注
4. 对冲基金是一种运用金融衍生工具、采用对冲交易手段、以获取高收益为目的的基金。——译者注
5. 圣保罗大教堂位于泰晤士河北岸纽盖特街与纽钱吉街交汇处，是世界第二大圆顶教堂，巴洛克风格建筑的代表。——译者注
6. 英格兰银行是英国的中央银行，也是伦敦市区的地标性建筑之一。——译者注
7. 金丝雀码头是英国伦敦的主要商业区之一，坐落于伦敦道格斯岛（Isle of Dogs）的陶尔哈姆莱茨区（Tower Hamlets），有着数座英国最高建筑物。——译者注

8. 太阳微系统公司是一家专门为金融业客户开发、维护和提供技术支持的商用系统公司。通常，金融行业客户会使用Sun系统进行证券交易、会计清算和风险管理等相关事务的处理。——译者注

9. 基本面关注决定或影响股票内在价值的各种经济变量的变化，借此评估股票的投资价值并形成买卖建议，这些变量主要包括宏观经济形势、行业状况、公司经营状况等。——译者注

10. Pret a Manger是一家在英国广受人们喜爱的简食餐厅，以用新鲜自然食材制作的三明治闻名。——译者注

11. 金融市场上的经纪人可以分为两大类：经纪交易商和代理经纪商。前者只为专业的做市商服务，后者为机构或个人投资者服务。投资银行中的经纪交易商是一种为证券经纪公司、零售银行和其他金融机构提供经纪服务的专业金融中介。——译者注

12. 项目融资是基于项目未来的现金流（而不是贷款人的资产负债表）为基础设施与工程建设进行长期融资的一种手段。——译者注

13. 《星期日时报》是英国全国性高端报纸之一，原是新闻国际（News International）的子公司，现隶属于新闻集团（News Corporation）。——译者注

14. 高盛集团成立于1869年，是现今世界上历史最为悠久和规模最大的投资银行之一。——译者注

15. “法兴”是一家全球性著名商业银行，也是法国最大的商业银行集团之一，总部设在巴黎。——译者注

16. “德银”是德国最大的银行，世界上最主要的金融机构之一，总部设在法兰克福。——译者注

17. 约翰·罗纳德·瑞尔·托尔金（John Ronald Reuel Tolkien），英国作家、诗人和语言学家，严肃奇幻经典《霍比特人》《魔戒》与《精灵宝钻》的作者。——译者注

18. “乌龙指”一语多以“乌龙指综合征”（fat-finger syndrome）这一词组的形式出现，通常是指因按错键或按错钮而犯错，也指在手工完成某项精工细活时出现意外失误。在金融市场中，它通常是指股票交易员或投资者在交易中不小心敲错价格、数量、买卖方向等事件的统称。——译者注

19. 考文特花园位于伦敦西区，原是一个具有典型古罗马风情的大型蔬果、花卉批发市场，后经改造现已成为一个集古建筑、街头艺术表演、时装店、特色手工艺品市场、咖啡店、特色餐馆、酒吧和时尚小店为一体的文化集会中心。——译者注

|2| 金融脉动和金融危机

对于一个外行人而言，这几乎是一个不可避免的错觉。长久以来，我一直将金融世界视为一个从本质上看单一的实体，在这个实体内部，每一个人从根本上说都是一样的。于是，我会把我的网撒得大而广，因为如果整个行业作为一个整体都对金融危机负有不可推卸的责任，那么每一个曾经或正在那里工作的人看起来似乎都值得我来次采访。

这种粗略的感觉构成了我对金融城的第一印象。诸如“你怎么会这么心安理得”这类问题，以及和受访者讨论他们对于金融危机应负什么责任，往往会引起近乎疯狂的反响。如果一定要让他们讲一讲就他们所知到底有谁的所作所为和危机的形成息息相关，那么受访者会说，在他们眼中，2008年的全球性金融危机实际上出自媒体和记者的文章。一些人对于危机似乎一无所知，而另一些人（就像前述供职于数据管理服务部门的鹅肝爱好者）则对此显得麻木和冷漠。

我越来越清楚地认识到自己作为金融城门外汉的阶段已经结束了，迄今为止，我已经听到了太多足以把自己吓得魂飞魄散的骇人故事。和其他的外部人一样，金融危机对于这些受访者来说在很大程度上似乎也是一种令人大跌眼镜的事情，唯一不同的是，他们能够更好地认识这其中的利害关系。有些人就曾告诉我，2008年9月15日雷曼兄弟公司倒闭后的每一天、每一分钟、每一秒可能都是他们曾经或以后职业生涯中最为灰暗的一段时期。那段日子里，他们的同事只会呆若木鸡地坐在电脑显示器前，即使赚钱的机会摆在那里，他们也麻木地无动于衷，不会采取任何行动。一切看起来都糟透了，有人会打电话告诉自己的家人：“从自动取款机里尽可能多地取钱”“赶快去超市

扫货”“买黄金”“做好让孩子们疏散到农村去的一切准备”。每当说起那些暗无天日的日子，他们的言语中总会夹杂着几丝羞愧，就仿佛记忆中的脆弱会让自己有些出丑。即便具有高大上气质的西德也会用一种罕见的严峻语调说：“那时真的太吓人了，老兄。我是说，绝不是电影中的故弄玄虚，是真实的恐慌。”

在一个圈外人看来，2008年的金融危机看起来确实相当严重，但似乎还远未达到世界末日的境地。当时那极具代表性的场景现在依然还历历在目：一个个看上去垂头丧气的雷曼员工用硬纸盒装着自己的私人物品走出了位于华尔街的办公大楼，数百个薪水过高的人丢掉了他们的饭碗……看看这些不可一世的宇宙主宰，现在他们也已坠入凡间。尽管如此，当时又有谁会想到，那些搬着储物盒的银行家们的落魄登台却成为一场旷世灾难的序曲。客观地讲，从某种程度上说，金融专家们似乎也无法确知将要发生的一切，因为这些甚至已经远远超出了人们的想象。他们把这类比为核熔毁一样的金融事故，或者将它视为《圣经》最后时刻的世界末日（Armageddon）。在《一无所有：人性之本与危机再临》（*Master of Nothing*）一书中，两位现保守党国会议员，前英格兰银行经济学家马修·汉考克（Matthew Hancock）和民意调查员纳迪姆·扎哈维（Nadhim Zahawi）写道，“事实上，银行家们正在囤积枪支弹药，并随时准备着当民主社会轰然倒塌之时躲在掩体里睡大觉。”

人们究竟为什么如此恐惧？一家英国基金公司的管理人乔治·库珀（George Cooper）在其《金融危机的起源》（*The Origin of Financial Crises*）一书中将危机比喻为一个简单的多米诺效应：一家大型银行的倒闭可能导致全球金融系统出现失灵、混乱或分崩离析。这不仅意味着我们无法再从银行抽回我们的存款，而且国际贸易也将戛然而止。就像库珀在书中指出的那样，“这次金融危机最令人胆寒的就是它几乎造成了全球金融系统的系统性崩盘。一旦这种崩盘真的发生，那么全球贸易将在短期内中止，要知道这可是一个能实时

监控库存管理的时代。”换句话说，库珀认为每家超市只有非常少的库存储备。他据此推断，即使按照最保守的估计，“完全有理由相信，世界上主要大中城市将出现为期数天的食物供给中断。”

虽然2008年的多米诺骨牌最终没能倒下，但随后我却亲眼见证了下一场类似的风波。2011年的夏天，整个伦敦地区爆发了大规模骚乱注。虽然这次事件仅仅持续了几天时间，也并没有银行牵涉其中，但是冲击对社会机体带来的影响却是不争的事实——不出几天，数以千计的人便上街打砸抢，而城市警力根本无法起到保障作用。现在我们可以设想一下，当全球数以亿计的人们在同一时间听说将要停止商品供给，今后将无法再从超市、药店和加油站买到任何东西，那世界将会变成什么模样。

* * *

如我们所知，“9·11”恐怖袭击并没有击倒美国。但是大约7年后，美国内部的金融行业却险些让它一败涂地。下一个问题随之而至：这种情况还会再次发生吗？

对此，我们必须要掌握金融行业更多的细节。到底谁是肇事者？幸运的是，了解金融世界的版图并没有那么困难。那么就让我们一同来构筑一张假想的金融脉动地图。

首先，你看到的是3片巨大并相互接壤的“大陆”：资产管理、银行和保险。而得益于庞大的市场规模，3者当中首先映入眼帘的就是保险行业注。保险公司的承保范围不但包括数亿人的人身安全、汽车和假期旅行，还包括船只、电厂、足球运动员的双腿，甚至各种金融产品。

保险公司的保险产品又在一定程度上和银行资产联系在一起，这构成了金融世界中的第二大领域。这个行业中，最大的参与者就是所

谓的商业银行和零售银行。它们虽然也为保险公司提供各种保险产品（因此互相联系在一起），但大部分的收入却来自我们的父辈们都耳熟能详的各种业务活动：支付系统、活期和储蓄账户、抵押贷款以及同时向中小企业、大型公司和机构发放贷款。这里的“商业银行”就是我们之前谈到过的那位从事项目融资工作，喜欢开着车到处乱逛，并想着“这是我建造的高速公路和桥梁”的女士所供职的领域。

就像不少受访者指出的那样，和商业银行比起来，投资银行是完全不同的另一种猛兽。在投资银行里，你会在看到坐在特定交易室内的交易员，帮助公司在证券交易所上市的经纪人，以及就职于财务公司和并购公司的分析师，当然，还有创造和搭建金融产品的“设计师”［从本次危机中我们才得以经常听到的担保债务凭证（Collateralized Debt Obligations，简称CDO）[注]就是他们的杰作］。倒闭的雷曼兄弟就是一家“纯粹的”投资银行，高盛亦是如此。事实上，你无法在高盛开立一个储蓄账户。同理，我们也可以找到一些纯粹的商业银行。而当某家银行可以同时在这两个领域从事业务的时候，我们就把它称为“混业银行”，像美国银行（Bank of America）[注]、花旗集团（Citigroup）[注]、德意志银行、法国巴黎银行（BNP Paribas）[注]、法国兴业银行、汇丰银行（HSBC）[注]和巴克莱银行（Barclays）[注]等银行就可以基于客户的需求既能够为客户开立活期或储蓄账户，也可以帮助企业家实现公司挂牌（成为上市公司）。之前讲到的那位从在线数据资料中删除了其工作内容的内部财务人员就在一家混业银行工作，她鼓捣的那些“数字”必须既要来自投资银行也要来自商业银行。

很显然，上述的都是一些大致情况。如果你挖掘得更仔细一些，就会发现，还有一些机构虽然不是银行但是也在这个市场中占据一席之地：抵押贷款提供人是商业银行的直接竞争对象；所谓的精英企业则和并购交易经纪人做着同样的业务；证券经纪人也提供和投行交易室相似的服务。西德所在的就是这样一家证券经纪公司，同时就像那

位经纪交易商指出的那样，金融城里只有占极少比例的一小部分人“真正赚到了大钱”。

坐拥巨额财富的人们往往需要其他人帮助他们打理资产，这就引出了最后的这片大陆：资产管理。资产管理公司用客户委托的资金进行投资，并收取一定的费用。这些客户既可能是富有的高净值人群（high net worth individuals），也可能是养老基金、石油富庶国家和必须使保费资金有效流转起来的保险公司。传统的资产管理人会倾向于将资产配置在债券或者股票等风险收益相对明确的金融产品上。但除此之外，私募股权投资基金会筹集客户资金先买入某家公司，过一段时间之后再将其卖出以实现收益；对冲基金遵循“另类的”高风险、高收益的策略进行投资；风险投资家们则会利用他们的专业能力和客户的资金协助具有很好成长性的小微企业和公司发展壮大；与此同时，银行业会提供一定的资产管理服务。金融行业中没有什么业务是独立存在的，换句话说，所有的金融服务都具有一定的重叠性。我们之前讲到的那位为了能靠自己的力量抚养小孩而选择在金融城从业的业务主管就在一家银行的资产管理部门工作。

虽然保险、资产管理和银行3者在整个金融脉动中占据着支配地位，但是在这些大陆周围还散布着众多的岛屿，它们提供其他的金融中介服务。会计师事务所受托对公司和机构的账目进行审计；信用评级机构对国家、公司甚至金融产品的财务健康状况给予评定——从预示着具有极高风险的“垃圾级别”（junk-status）到众所周知最为安全的“AAA”级别；律师事务所和咨询公司提供相关的金融法律和咨询服务；此外，还有“专职侦察”的猎头公司，等等。如果我们再把视角放得更大一些，还可以看到中央银行和市场监管者，它们就像围绕金融脉动盘旋的卫星，远远地审视着，意在确保市场中所有的事情都能够按照既定的法律规则依法进行。

现在我们再来看看这场危机和促成了这场危机的人们。2008年以来，西方国家的众多议会都采取了行动，听取了当事人的证词证言，按照学者和专家们的建议实施了数不胜数的市场重构措施——仅英国国会就通过了300多项类似的议案，即便是最为敬业的研究人员，要想把这些庞杂的内容整理统计一番，估计也会感到力不从心。虽然对谁该最终对此负责还没有定论，但幸运的是，目前我们对于发生的事情已经有了一个广泛的共识。

对于危机的始末，一个比较精简的版本是这样的：危机发生之前的很多年间，商业银行和抵押贷款提供人持续发放了太多的贷款，以至于贷款的数量远远地多于人们可能负担的债务量——尤其是在美国和英国，并且这些绝大部分都是住房抵押贷款。由于宽松的货币环境推高了房屋价格，因此很长一段时间以来，这种负债式的生活方式却让人们感觉自己总是会比原来更为富有。在这种情况下，商业银行和抵押贷款提供人越来越没有理由担心这些贷款的违约风险，更何况他们还能够伺机将这些贷款出售给投资银行，而后再由投资银行将其拆细并重新包装成更为复杂的金融产品。由于中央银行将利率维持在了很低的水平，于是养老基金和其他投资者的资产管理人都非常热衷于这类资产，因为这些新的金融工具可以为其提供更具吸引力的投资回报。为了降低风险，养老基金和其他投资人又找来了美国保险巨擘美国国际集团（AIG）[注]为这些金融产品投保；相应地，AIG之所以愿意为这类金融资产承保，恰恰是相信了信用评级机构给出的“3A”级别[注]。

但随着时间的推移，这些金融产品的结构却变得越发复杂，隐藏于其中的风险发生了“变异”并很难为人们所理解，而评级公司给出的3A级别并没有发生改变。与此同时，银行却始终在自己的资产负债表上埋着这些复杂的定时炸弹——特意设在离岸避税中心的种类繁多的“特殊目的机构”（Special Purpose Vehicle，简称SPV）[注]经常会把这些信息粉饰一新。对此，会计师事务所要么就是没有发现其中

的风险，要么就是对于金融资产的安全性过于相信，甚至有可能故意放任，而监管者和政治家们也犯了同样的错误。

2007年，工党领袖戈登·布朗（Gordon Brown）在市长行政官邸大厦之屋（Mansion House）注发表的一次演讲中这样称赞银行家和资产管理人——“英国的金融服务行业和在其中承担着核心作用的伦敦金融城代表着一个伟大的、富有技艺性的且具有极高附加价值的行业，它由一群天赋异禀的人们所驱动，它向我们展示了英国在全球化世界竞争格局中的卓越未来。英国需要更多的活力、创新和勇往直前的勇气，而金融行业已向我们展示和证明了它们成功足迹背后的精神财富。”

就在布朗演讲的同时，金融市场上却是另一番景象。已经有迹象表明成千上万的购房者即将无法履行他们的偿债义务，尤其在美国这一点显得更为突出。包含了抵押贷款资产的金融产品的价格开始出现下跌，有些已经彻底“崩盘”，变得毫无价值。投资者不得不承担巨额亏损，而银行却不得不继续持有这些资产，为此，它们必须计提巨额的坏账损失。那么具体有多少呢？大量的这类资产变得难以分析和计值，与此同时，银行却还在离岸避税天堂的特殊目的机构内大肆存放此类资产。银行的资本金是否足够起到缓冲作用呢？至少雷曼没有。随后当雷曼不得不宣布申请破产保护的时候注，其他的银行和金融机构为了保全自身只好暂停了相互借贷，银行间市场迅速陷入了流动性危机。突然，整个金融世界被极度的恐惧吓破了胆：明天还会发生什么？下一个破产的会是谁？多米诺骨牌效应致使全球金融系统在几天之间彻底崩溃了。各国政府这才做出反应，它们打开了尘封已久的国库大门，中央银行不仅将利率降到了几个世纪以来的最低水平，而且打开了印钞机以前所未有的方式直接或间接地为市场和经济体重新注入了不计其数的流动性。这些行动将孱弱市场中潜在的疑惑一扫而空，让被恐慌包围的金融系统重新稳定了下来。政治家和中央银行充当了无畏的金融市场消防员的角色，是他们“挽救了”整个系统。

很明显，2008年的金融危机和随后的救助是一次犹如史诗般的大崩溃，但是这样的危机历程也能让我们很容易地找出部分涉事相关方，例如：消费者，为了能够借入远远超过其支付能力的贷款和资金，他们经常隐瞒甚至编造自己的财务状况；抵押贷款提供人，他们鼓励人们贷款消费，鼓励欺骗，误导借款人对于其真实偿债能力的判断；信用评级机构和会计师事务所，它们助长了金融产品复杂性的疯狂延展；金融巨人AIG，它在没有维持充足资本储备的情况下就为客户进行了承保；当然，还有养老基金和其他的投资人，他们为买入了更为复杂的金融工具欢呼雀跃，这难道仅仅是因为这些资产承诺了更好的回报并被贴上了3A级别金融产品的标签吗？

事实上，肇事相关方的名单还可以更长，但就以下两点结论而言却已经足矣。首先，“银行家”显然并不是唯一的责任主体。其次，银行以及整个“金融”领域的绝大部分从业人员和这场危机之间肯定不存在什么直接的因果关系。

大部分的商业银行每天要么埋头于运营支付系统，要么研究怎么为石油钻井项目的建设融资，要么琢磨如何为12岁以下的孩子们设计某种新型的储蓄账户。绝大部分会计师事务所都在细心审计着能源公司、科技公司或者政府机构的会计账目。与此同时，所有的信用评级机构正在研究着某个国家或者公司的财务健康状况。这些都和金融产品相去甚远。而任何参与股票市场交易的人更是2008年大崩溃的直接受害者。那些忙于帮助某家公司在中东和南美洲股票市场上市的人更是和大危机完全扯不上关系，更何况是在考文特花园里的某家餐厅内享用鹅肝的某家并购公司内负责数据管理服务的业务经理。

* * *

当我渐渐开始明白实际上几乎没有什么人直接导致了2008年金融危机的时候，我的内心似乎突然感觉到了某种宽慰和解脱，因为至少它证明了危机并不是基于整个金融行业某种主观上的预谋。的确，金

融行业的公关部门有理由坚持认为几乎没有人曾经预见到了如此严重的灾难的降临。对此，政治家、监管者，或者是精英大学里的顶级经济学家，他们都没能做到。客观一点说，金融业公共关系部门的说客今后可以继续他们的证词：银行家们为什么要故意让自己的银行落入如此境地？2008年的金融危机是一场“完美风暴”，或者更确切地说是一次黑天鹅事件（black swan）注——特定的和完全不可预知的事件。自金融危机以来，崩盘的金融产品已经被剔除了风险因素，众多的附加规则和安全措施已经被付诸实施，而银行业也正在夜以继日地努力尝试改革自身的行业文化。但是，这是否就意味着对银行家们的口诛笔伐到了该结束的时候？

做事讲究并追求完美的高级银行家或者公关部门的工作人员能让这些措词听上去极具说服力。但是当你转念一想，就会发现一个问题：如果金融行业中确实没有人意识到这些复杂金融产品的危险性到底有多大，那么这一切岂不是更加令人毛骨悚然吗？我越是听到更多的人声称他们真的对于发生的一切并不知情，就越会联想起这样的场景：公共汽车上一个小憩的人被猛地叫醒，而驾驶员只是告诉他，他正在试图避免让公共汽车跌落到道路上突然出现的峡谷当中。还有比这更糟糕的消息吗？乘客只能坐在自己的座位上，惶恐而又无助。之后还有让你更心寒的情况……司机又补充道：“好吧，对不起，但是是这样的，没有人知道‘窟窿’会出现在这儿……”

这时你唯一想弄明白的可能就是：是不是还有什么其他你不知道的悬崖峭壁？

作为一个外行人，一个很朴素的观点是投资银行和混业银行的投资银行部门似乎在金融危机的发生中扮演了非常负面的角色。而事实也清楚地表明，这已经不是投资银行家们第一次不得不对公众说声“对不起”并承诺下不为例了。在20世纪90年代那段被称为互联网泡沫（dot-com bubble）的时期注，投资银行家们就向投资者们和财经

媒体大肆鼓吹和宣扬举步维艰的科技公司的价值，而与此同时，他们的经纪人同行们则在难以拒绝的佣金报酬的驱使下将一大批这类的企业推荐上市。终于，当互联网泡沫在世纪之交最终破裂的时候，大约有4万亿美元的财富成了过眼云烟。为了缓解市场的冲击，中央银行下调了利率，并不可避免地创造了大量低价资金——而事实上，正是这部分超发的货币转而导致了随后的房地产市场泡沫。

正因如此，我觉得是时候要花些工夫好好研究一下这些投资银行了。

---

1. 即8·6英国伦敦骚乱。2011年8月4日，由于伦敦警察厅的警务人员在伦敦北部的托特纳姆枪杀了一名名为马克·达根（Mark Duggan）的29岁黑人男性平民，民众开始上街抗议警察的暴行。但该事件随后逐步升级，于8月6日在伦敦演化为一系列社会骚乱事件，并逐渐扩散至伯明翰、利物浦、利兹、布里斯托等城市。——译者注
2. 这一点西方国家和中国的情况略有不同。在中国，银行业金融机构的资产规模是最大的。——译者注
3. CDO，一种固定收益证券，重要的资产证券化产品之一。其标的资产通常包括信贷资产或债券，就此衍生出两类重要分支：信贷资产的证券化（CLO）和债券的证券化（CBO），它们统称为CDOs。——译者注
4. 美国银行是以资产计值的美国第一大商业银行。——译者注
5. 花旗集团是世界上最大的金融机构之一，以Citi为标志，是美国第一家集商业银行、投资银行、保险、共同基金、证券交易等诸多金融服务业务于一身的金融集团。——译者注
6. 法国巴黎银行是欧洲最为重要的金融服务机构之一。——译者注
7. 汇丰银行是我国香港最大的注册银行和香港三大发钞银行之一。——译者注
8. 巴克莱银行是英国最为古老的银行，也是全球规模最大的银行及金融机构之一，总部位于伦敦。——译者注
9. AIG，一家国际性跨国保险及金融服务集团，其股票自2004年以来一直是道琼斯工业平均指数的成分股，直到2008年9月因金融危机中出现巨额亏损而被除名。——译者注
10. 3A即AAA，来自穆迪和标准普尔对最高信用评级公司或债券的评定，一般代表针对特定对象给出的最高信用级别。公司获得AAA级别暗示着公司的财务状况稳健，逾期还款或者违约的可能性极低。——译者注

11. SPV是资产证券化过程中的证券实际发行实体，金融机构可以经由此过程彻底从原有债权债务关系中脱离。——译者注

12. 大厦之屋是市长的行政官邸，与英格兰银行隔街相邻，为商务会议、市政活动等设置有专业的举办场地。——译者注

13. 雷曼兄弟公司申请破产保护是2008年全球金融危机中的重要时点性事件，由于该公司在全球金融系统中承担的重要作用，它的倒塌实际上是将危机推向了新的更深入的阶段。——译者注

14. 黑天鹅事件意味着不可预知的事件，意指我们无法通过对某一事物过往经验的掌握来预测其未来的表现，尤其是当某个特定事件（如突发的利好或利空）出现后事物整体状态将发生的急剧变化。——译者注

15. 1995~2001年，在欧美及亚洲多个国家的资本市场中出现了针对科技及新兴互联网相关企业股票的投机事件。随着纳斯达克指数在2000年3月到达了当时的最高峰5048点，西方主要国家的股票市场在互联网及相关板块的带动下出现了一波快速增长。同一时期，由于受到市场的追捧，一大批以“COM”命名的互联网公司如雨后春笋般大量出现，但最终绝大部分又都以失败而告终。美联储为了抑制经济过热将利率逐步提高，网络经济泡沫在2001年3月开始破裂。3月13日的星期一，大规模卖单引发了抛售的连锁反应，短短6个交易日后，纳斯达克指数就跌去了近10%，而泡沫在此后进一步加速消退。——译者注

|3| 入乡随俗

既然我已经对金融行业和危机成因有了一个初步的认识，那么我的“无知阶段”也就告一段落了。我即将要踏入的就是心理学家所谓的“否认与拒绝阶段”（denial stage）注。金融行业看起来似乎也传递出了相同的潜意识信息：请放心睡吧，一切都已经完好无损地回到了掌控之中。只可惜并没有人真正这样做，投资银行也一样。

没用多久我就找到办法进入了一家全球性投资银行的办公大楼。走进这里，你就像踏进了一艘外星人的宇宙飞船。中央大厅如同五星级酒店的大堂般整洁和敞亮，安静和超高速的电梯可以搭载着员工直达大厦高层那些时髦的办公室，庄重自信的安保人员时刻保持着警惕，温文尔雅的前台服务员高效地处理着手中的工作。从外面看上去密不透风的隔音玻璃屏蔽了大厦外部所有的噪声，内部的大理石地面把严肃的氛围烘托得更为鲜明。从大厦的最高层看下去，眼前的景色会使你感觉正置身世界之巅，而在你来到这里的路上，每一个和你擦肩而过或者电梯里巧遇的银行家都会习惯性地躲开你的目光，好像要避免眼神上的交流。他们每一个人看上去都满怀心事，并努力克制着自己的急切心情，似乎有什么极为重要的事情困扰着他们。“我们知道自己在这里做什么，质疑我们？你以为你是谁？”

时至今日，我依然清楚地记得我首次采访一位投资银行副总裁的经历。为此，我从衣橱里专门挑了一件自己最满意的西装，并把自己的领带扎得格外整齐。然而我完全没想到的是，这位银行家顶多也就30岁！投资银行内部的职位头衔很有特点：22岁的大学毕业生正常情况下会从分析师（analyst）级别起步，之后会被晋升为经理（associate），经过几年的磨炼，那些还能继续为公司卖命的人就会

在30岁左右成为副总裁（vice-president，简称VP），如果再待上三四年，他的名片上就会印上总监（director）或者高级副总裁（senior vice-president），紧随其后的就是董事总经理（managing director，简称MD）。只有那些能够跻身于MD级别之上的人才是真正意义上的银行高管，他们基本是某项特定活动或业务领域的一把手——主管（head）。而在所有这些人之上的人就是大人物了，他们的头衔都是以“首席”（chief）开头，而首席中的首席就是首席执行官（CEO）。

这种金字塔式的级别制度有时也会让投资银行付出某些代价，尤其是在组织内部有太多的人都有着听上去显得非常重要的职位头衔的时候。2012年春天，一位名叫格雷格·史密斯（Greg Smith）的前高盛员工在《纽约时报》上发表了一篇题为“我为什么离开高盛”（Why I Am Leaving Goldman Sachs）的署名评论。史密斯之前是一名VP，但在高盛内部这类级别都被称为“执行董事”（executive director）。这篇文章随即在全世界闹得沸沸扬扬：一位银行高管公开了公司对其客户的侮蔑和藐视。史密斯披露的内容震惊了所有的人（尤其是高盛的那些客户），但事实上，史密斯并不是一位真正的银行高管，在高盛有数千名“执行董事”。

我花了几个月的时间深入了解了投资银行的业务结构和文化，而最让我感到意外的却是经济学家的无助。虽然你能想到的那些大名鼎鼎的专家能够为你打开通向极端复杂金融世界的大门，但是要像我这样来一次“实地调研”，他们可做不到。一位人类学家为了能够更好地理解某一群人，会花费几个月的时间，不仅要学习他们的语言，而且还要深入到他们的世界，对他们的工作和生活进行系统性的观察和研究。而经济学家则有不同的方法，就像前伦敦政治经济学院（London School of Economics）院长霍华德·戴维斯（Howard Davies）在《黑名单：谁是金融危机的元凶？》（*The Financial*

Crisis：Who Is to Blame？）一书中无意间表达的那样："我们缺乏对交易室内实际工作状态的写实性研究。"

为了能够获得一些伦敦城内投资银行日常工作的常规性信息，我最先做的就是阅读银行家们所写的匿名博客（尽管很难辨别这些内容的真实性和可靠性）。我会关注那些有在金融城工作经历的人们的记述。标题中充斥着打眼的"毒品""色情"和"挥霍无度的劣迹"似乎已经成为后危机时代书籍的烙印，类似《狂欢交易：现金、可卡因和腐败城市的真实内幕》（*Binge Trading：The Real Inside Story of Cash，Cocaine and Corruption in the City*）、《胡作非为：我在金融城的放纵之旅》（*Gross Misconduct：My Year of Excess in the City*）、《一位金融城女孩的自白：身着条纹西装的魔鬼》（*Confessions of a City Girl：The Devil Wears Pinstripes*）这样的书籍相继出版。巴巴拉·谢尔巴切夫（Barbara Stcherbatcheff）的书首先就是从脱衣舞夜总会开始的，而同样的桥段也出现在石川哲也（Tetsuya Ishikawa）所写的《一个金融衍生品交易员的自白》（*How I Caused the Credit Crunch：A Vivid and Personal Account of Banking Excess*）一书的重要章节中。这类书中最为脍炙人口的就要数杰兰特·安德森（Geraint Anderson）所著的《城市男孩：平方英里的秘密》（*Cityboy：Beer and Loathing in the Square Mile*）了。在这本半自传体小说中，作者用了200页的篇幅谴责着酗酒、吸毒、脱衣舞女郎、寻花问柳和最让人嗤之以鼻的宿醉。这些不过是博人眼球的消遣读物，也确实让它们的作者狠狠地赚了一票。就拿安德森的书来说，其销量突破了25万册。尽管如此，和这些书中的内容比起来，我所认识的投资银行家们似乎要木讷得多。

我们先从一位最早同意和我见面的投资银行家说起。他是一个经纪人，40岁出头，穿着低调却也不失考究，级别已经升至MD。见面当天，他甚至还没来得及调整自己手表上的时区，因为那天早上他刚刚结束工作坐飞机从纽约返回伦敦。他在并购部门已经工作了近15年，

工作内容就是作为某种金融中介基于客户的利益协调当事人销售或购买相关公司的全部或部分股权，标的公司也基本上是大型的跨国企业。我问他能用什么样的语言来表述自己日常的工作过程，他的回答则言简意赅：开会。参会人会包括对公司全部或部分股权感兴趣的潜在买家和卖家、律师团队、会计师和其他与本次交易相关的金融服务的提供商，当然，还有其他的同行。他说道，“作为一名MD，你有权和其他MD在行政餐厅享用午餐。这虽然没那么正式，却是一个从你公司其他高管那里打听行业最新进展和未来趋势的绝佳机会。”除此之外，他工作中的其余时间基本上都是在飞机上度过，他要拜访遍布全球的客户，或者邀请他们到伦敦的温布尔登㊟小住几日，总之要保持密切的联络。“我们也可能会聊聊业务，但是让客户们保持最愉快的心情才是最重要的。”

“具体是怎么工作的呢？”他回答道，你会有专门由自己负责的企业范围，并基于它们所处的行业为它们的规划和发展提供建议，年复一年，而且这些服务都是免费的。尽管如此，要是你公司的某个客户突然决定做一次金融交易，而你恰恰被选中具体执行，那可会带来一笔不菲的收入。在这里奖金制度非常重要。在没有业务的年头里，你的收入也不会太高，因为银行只会支付给你一个相对体面的基本工资。但是赶上好年景，业务量会变大，个人收入也会跟着多起来。

“赶上好年景，像你这样的MD每年差不多能挣上100多万英镑，是这样吗？”他朝我笑了笑。“钱确实很重要，但是最多不过是一种符号，我觉得它更像是一种肯定。我不是爱炫耀的人，我现在开的车是我11年前买的。你能获得奖金意味着某个人在告诉你你干得不错。”“业外人对于银行家们的认识总是有一些偏颇，”他说道，“公司中像我这种级别的人大部分依然要协调家庭生活、生儿育女与工作之间的平衡。我们的公司会为我们安排定期体检，补贴我们健身费用，还会提供针对诸如营养、睡眠、舒缓压力和整个幼教、家庭等各方面的专业培训或者讲座。”

他认同这是一项非常刺激的工作，而且认为这也是他热爱这份工作的原因之一。

我问到了有关禁忌的话题，而且为了打开他的话匣子，我抛出了一个容易得罪人的问题："把银行搞破产想来应该是一个比较大的禁忌吧？"他没有丝毫的客套或犹豫，马上答道："不是。最忌讳的是违反保密协议和缺乏诚信。我只代表客户的利益讨论问题。如果你的诚信存在问题，那就什么也别谈了。客户需要的是卓越的金融分析和建议，因此注重细节是非常重要的。"他继续说着，最后又把这些表述归纳一下。"一位客户告诉了我他在印度市场的计划，但是对此我一个字也不能透露给我的其他客户，即使这些信息对于其他客户而言非常有价值。"

"那在银行承担着灾难性后果的情况下，你又应该说些什么呢？"他清了清嗓子，看上去稍显尴尬地说道："我们不做借贷生意，我只是一个金融顾问。我并不制造损失，即使在最坏的情况下，我赚的也不是银行的钱。实际上我所能造成的最差影响就是在信誉方面，把银行搞得声名狼藉，这也是最重要的禁忌。"

和我交流过的银行家们看上去也是感情丰富、有血有肉的人。他们在言谈中聪明睿智，完全不像是我以前听到过的那些怪物。我花了很长时间——也许是几个月来理解眼前这个更加现实的版本，我要弄清楚传说中深深堕落的金融城到底是一个什么样的地方。

让我们再来看看一位"摇滚交易员"。他刚过30岁，已经在一家声名显赫的投行工作了近10年。他日常的工作就是基于客户的利益买入或者卖出金融产品，现在他已经是一名总监了。他说："从本质上讲交易只有两面，非黑即白。今天，我要么就是赚了钱，要么就是没有。这里面有种神奇的魅力，你看，财富、美女、摇滚，唯独没有吉他。在交易中，你不得不重新定义你自己。"他接着说道，"你22岁来到公司，并想立刻证明自己，因为你知道有个家伙在25岁时年薪就

到了100万英镑。虽说这样的人不多，但是他确实存在，这就是这行和其他行业的差别。”

这个傍晚，我和摇滚交易员约在了金融城里朗伯德街（Lombard One）的一家餐厅。这家餐厅邻近地铁的银行站，非常受城中工作者们的欢迎，一杯啤酒都可以卖到4镑。这名交易员成长在亚洲移民家庭，家境贫寒，多亏了他在数学方面的极高天赋，他因此获得了一家学费高昂的私立学校的奖学金，之后又考上了名牌大学。他大部分小学和初中时期的朋友要么就是没有找到工作，要么就是干着类似保安的低端工作挣着很少的薪水。即使你把他朋友们的收入加在一起可能也没有他挣得多。“你无法回避钱的问题，”他一本正经地说道，“你应该尽早认识到，钱确实是非常重要的。”

我又一次提到了金融危机，而他摇了摇头，说道：“大家好像都在不加区别地指责银行家。我看过你博客上的评论，最令我感到吃惊的是人们似乎认为我们所有的人都预见到了危机的到来。但实际上，可能除了高盛和德银，没有人预料到了这一切。”（这里，他指的肯定不是高盛和德银里的所有人。）“我也对金融危机感到愤怒，我听说某些倒闭的华尔街银行的CEO依然拿到了400万美元的补偿……我想说，我手上曾经还握有这些银行的股票，但是现在它们都已经一文不值了。”

这就好比是说，因为有一名足球运动员爆出了丑闻或者服用了兴奋剂，所以貌似所有的运动员都是不自律的。“即使是在交易员范围内，也存在着巨大的不同，”他继续说道，“这取决于你究竟从事的是哪种交易，是股票，还是类似石油、咖啡、粮食等这类大宗商品，是外汇、债券、利率工具，还是其他更为复杂的金融产品。”

“进一步讲，对于股票交易员，也就是业内所谓的‘权益交易员’，你还必须继续细分，”他接着解释道，“有些交易员只交易石

油或天然气股票，而另一些可能只交易电信公司或者金融公司股票。”

“这个让外行人理解起来可能就有些困难了。”我说道，但是他并没有停下来的意思，“还有自营交易员和做市交易员之分，前者使用银行的资金帮银行赚钱，而后者基于客户的利益实施交易，我就属于后者。还是那句话，这里存在着很大的不同。”他告诉我，做市交易员的终极目标就是成为自营交易员，一旦成为自营交易员，就不用再和政治事务、销售人员和客户打交道了，他们是纯粹为交易而生的。在他看来，他最遗憾的就是看到由于监管者不想让银行以其自有资本承担风险，这一交易形式正在走向衰亡。

我又点了些啤酒。“还有就是，”他继续讲着，“外行人可能会想‘我也可以如此’，但事实上，在我们招聘的时候，我们会告诉应聘者，你必须适应这种每天都被巨大风险包围的工作环境，只有在吃饭和睡觉的时候，你才能得到一丝喘息。一旦你从床上爬起来，风险就会包裹着你，而且永远挥之不去。从人性的角度讲，这可没有想象的那么轻松。”

“跟我说说每天办公室里的情形吧。”就在这时，新点的啤酒也被端了上来。

“每天一上班，我首先会‘预览’一下市场的表现如何。在此基础上，我会开始‘建仓’（在特定价位报价买入或者卖出一定数量的金融产品，比如股票、债券、外汇或者大宗商品等）。在这之后，我就会等着客户或者公司销售人员（即中间人）的电话，电话里他们会告诉我他们想要买入的数量。我们会针对交易收取一定的佣金，并且获得买入交易和卖出交易之间的价差，这些就是我们的收益。”

“当然，这是经简化的版本，”他强调着，“实际上，也有一些灰色地带，那就是牵涉其中的办公室政治，那决定了你到底可以从事

何种交易，油气行业？还是金融行业？很显然，一个行业可能会比另一个行业有着更多的客户流。”

“交易室总是遭人嫉妒的地方，”他说道，“当然，人们私下会说‘他负责的那个行业的交易很轻松’，其实那只不过是因为你刚刚经历了一个好年景。最沮丧的时候，就是你周围的人都赚到了钱，但由于某些原因，你自己却没有。三十年河东，三十年河西，就像运动员的状态总有起伏那样。你需要个大心脏，并且告诉自己‘没事，我很好’。所有人最害怕的就是失去一样东西。是什么呢？我们把它叫作‘直觉’，这就好比是梅西对足球的那种感觉。每天早上，如果你问交易员们认为市场会怎么走，如果有人回答‘上涨’，而市场确实上行了，这就太了不起了！”

只可惜，他自己也承认交易员没比赌徒强多少。他拿起我的笔记本，在其中的两页上添上了几组数学公式，并加上了几个希腊字母，试图解释一下其工作背后的数学逻辑。我们继续谈论着交易室里的故事，但他突然像被打了鸡血一样说道：“这就是你，你的面前摆了两组显示屏，你知道分别坐在你左右两边的家伙都清楚地了解你的工作内容。人们有着同样的渴望：到交易室去，去赚更多的钱。想象一下，这就是一个游乐场，他们可能拿你的一切开玩笑，体重、发型，甚至你上过的大学。这是一种友好的表达方式。在白人学校里我不过是一个少数民族，而我也已经学会了如何心平气和地看待别人关于我背景的议论。”

现在，他的喜悦之情溢于言表。“我真希望能把你带到交易室看一看，那里完全没有隐私。人们都会刻意听听你对电话那头说了什么。选择洗手间？那总是最下策。我不知道为什么。因为交易室里的人完全没有人情味？差不多吧。我喜欢成为他们中的一员，热情、嘈杂……几乎就像是一幕歌剧。”

* * *

随着我采访的投资银行家越来越多，我更加坚定了自己关于投资银行业是在同一面旗帜下由众多神秘的小岛构成的集合的论断。在他们发给我的电子邮件中，银行家们对自己完整头衔的介绍是这样的：北美地区，资本市场油气权益部，董事总经理；欧洲、中东及非洲电信行业，并购交易部，总监；欧洲，权益类衍生金融产品结构部，副总裁……虽然起初这些邮件的签名听起来让我觉得更像是外星语言，但是它们就像是一种简单的坐标，可以让业内人员在广阔的行业领域中清晰地为自己找到定位：地区、行业、业务、级别。

无论是交易员，还是财务公司中的经纪人，或者是资产管理公司中的专业投资人，他们都有各自特定的归属……当被问及他们对危机应当承担的责任时，他们都可以躲进金融城滚滚的人流中然后说“这不是我的问题”，这一招连大部分创造和搭建复杂金融产品的“设计师”都能使用得炉火纯青。除了在2008年的崩盘中声名鹊起的产品之外，投资银行还有着一大堆这样的东西。

正是由于投资银行变得如此庞大，以至于它们形成了自己的亚文化[注]（甚至在亚文化中还包含着更细的亚文化）。就好像交易内部还有做市交易，而做市交易内部还有专门从事大宗商品买卖的大宗商品做市交易一样，每一个市场都有自己的设计准则、表达方式和规矩，都有自己的一系列买卖参与者、内部动力和外部压力。最为重要的是，你负责的交易产品（到底是最终在某个时刻要被吃到肚子里的小麦或者猪下水，还是像白银这样令你高枕无忧的贵金属）是否能够在黄金交易中扮演关键角色已经不重要了，因为黄金市场永远也不会有收成不好的季节；另外，石油价格可以左右到大选的成败，而咖啡的价格却不能。

让我们再来看看宽客（quant）——全称是量化策略分析师（quantitative analyst），他们的主要职责就是设计并运用复杂但可以强化银行系统效率的金融模型。宽客队伍似乎形成了他们自己的

组织结构，有着自成一派的级别、头衔、业务和等级制度。“在某种程度上，瑞银（UBS）[注]宽客和摩根大通（JP Morgan）[注]宽客之间的认同感要比他们和坐在自己身旁的非宽客同事们之间的认同感大得多。”一位刚刚在其银行中平步青云的宽客如是说。

宽客们通常拥有数学、理论物理学或者化学博士学位。许多人都会这样直截了当地描述他们的工作——“我是一个宽客”——就好像这简简单单的几个字就是我们需要知道的关于他们的一切。他们会谈论“书呆子兄弟会”，有时也像神父那样独自一人在“圣书”（Holy Book）中探寻宇宙的秘密。非宽客阶层经常会用轻蔑的语气议论宽客，例如，他们会说：“为此，你只需要找一些宽客。”

如果说宽客和非宽客之间看似有些相互漠视，那么并购行业交易员和经纪人之间的对立就显得更加明确了，两者之间的敌对关系就像两家具有竞争性的同城足球俱乐部一样。起初，我博客中的大部分志愿者都是经纪人，之所以如此是因为从事这类业务的人比较特殊。一位高级经纪人向我解释道，“我们的友善会使你感觉你正在阅读一份像《卫报》这样高水平的报纸。”而当我把这些话转述给一位交易员时，他却放声大笑，他说：“经纪人们总是成群结队，因为他们根本无事可做。经济还没有完全复苏！根本不会有什么并购业务！”

经纪人把交易员看作“街头混混”，反过来交易员则把经纪人称为“浪费办公资源的毒瘤”，因为他们只会兜售“信誉保险”。“比方说，你是一家企业的CEO，正打算实施一次大的并购，”一位交易员说道，“于是，你聘请了高盛帮助你完成这次交易，但是事情却最终被他们搞砸了。这时你会发现，没有人会因为你请来了全世界最顶级的投行而责备你，你的地位依然很安全。”

摇滚交易员则是用近乎厌恶的情绪和我说着并购经纪人，他相当直接地表示他永远也不会从事这类工作。“第一年里，你根本做不了

任何有意义的事情，而最糟糕的是，你几乎不得不把自己吃得肥头大耳。除非你是世界上最聪明的人，否则客户为什么愿意为你的投资建议埋单？这就是推销人员的工作——你懂的，很肮脏的工作。”

* * *

人类学家也有自己的禁忌，排在第一位的当属“歧视”，紧随其后的就是它的对立面“盲从”。假设你被扔在巴布亚新几内亚的热带雨林中数个月，那么随着时间的流逝，你就会发现周围人们的牺牲似乎在所难免，因为一切看来都已经显得颇为合理了。于是你向这种自然趋势低下了头，和正在被你调研的这群人达成了共识。《卫报》博客中加注的副标题“金融世界中的盲从”更是有力地证明了这一点。事实上，在博客中每一个曾经接受采访的银行家都会对评论栏下方类似“精神病患者”“赌徒”或者“寄生虫”这样的词汇格外关注，而第三个标签尤其会让银行家们感到愤怒。但就在我听着他们争辩的同时，我却不禁在想：这可说到点子上了。

银行家们会说，我们在为人们提供服务，而这些服务对于我们的客户来讲肯定是有益的，否则他们又为什么要购买呢，不是吗？如果受访人来自英国，他们还会说，金融行业每年为国家财政贡献了数十亿英镑的税收，创造了几十万的就业机会，这些就业机会不仅直接来自金融行业，而且还间接辐射到了餐厅、酒店、机场、会议中心和出租车公司这类依附于金融行业的部门。他们甚至会反问，“除了这些，我们的国家还有些什么呢？我们的制造业早已孱弱萎缩。如果没有银行家，伦敦的物价会怎样？你认为所有这些世界级的博物馆、公园和足球俱乐部在没有金融行业支持的情况下能玩得转吗？”

资产管理部门的专业投资人会浮夸地问道：“你的读者们应该会把自己的养老金储蓄起来吧？现在，如果有两家风力发电机工厂，那么你应该把你的养老金投进哪一家呢？总需要有人分析一下他们两者

中谁的管理更为有效，谁更应该得到新的资金。这就是我们在做的。”

“并购公司可以对五六个国家的法律体系了如指掌，”经纪人说道，“你要应付税法、环境保护法、劳动法、反垄断竞争法、社会养老保险法……要捍卫这些权利就需要专业人员的服务。”交易执行人也有自己的辩解，“总要有人在市场中帮助客户完成指令。要不然你的养老金怎么投资呢？”

创造和搭建复杂金融产品和工具的人们也在诉说着听上去十分合理的假设情景，为了更清楚地解释他们的工作意义，他们还举了个例子——“一家非洲航空公司正在销售明年1月份的机票，但是如果汽油价格在今年12月时出现了意外大涨，那么航空公司就会遇到麻烦，因为这意味着它们之前卖出的很多机票都过于便宜了。所以，它们需要避免在明年1月份为高企的油价超过当前的价格而支付额外的费用。这时，我们就设计了一种金融工具，用于在市场上为其寻找由于担心明年1月份油价过低而受到冲击的交易对手。在这个理想的情景中，这两者实现了完美匹配，我们则可以帮助他们双方‘对冲’风险，而这一结果对我们的褒奖就是佣金。”

投资银行里的每一个部门都早已准备了一个类似这样的故事，他们的工作看起来跟寄生虫和赌徒没有一点关系。在日常的工作中，他们要受到时间的严格约束，接收行业中其他银行和金融机构等竞争对手的挑战，搜集、挑选、诠释和传递信息并进行分析，似乎没有比这里更凶险的工作场所。

一家财务公司MD级的经纪人向我解释说，他的工作就是在跨国公司和其他大型金融机构间扮演中间人的角色，帮助它们寻找可用于借贷的资金。而在他的网络中的投资人则每天苦于能否找到好的投资项目。“你必须要使周围的人尽可能地满意，以便于和他们分享信息。”他说道，“谈判技巧非常重要，同时你还要具有权衡风险的能

力。我既需要依赖其他人的风险评估信息，也要自己继续进行筛选和过滤。当其他人在电话那头大喊大叫的时候，他是真的因走投无路而失态吗？还是说这仅仅是一种谈判策略？”

有人告诉我说，有时他们会感到非常吃惊，因为他们觉得我的工作就像是玩一种游戏（或者解每日字谜）。当然，玩这种游戏或解开谜题需要你具备卓越的分析能力和不屈不挠的韧性，但同时你至少还要拥有一定的社交技巧和诚实守信的品质。

“人们总是认为金融的世界里只有竞争，”一位年近30的前销售交易员（sales trader）说道，“诚然，竞争确实存在，但是合作才是主流。”交易员们需要专注于市场的发展，这使他们根本无暇将这些信息告诉客户，但是他们会将这些工作交由自己银行内部的销售交易员，这意味着很多从事不同业务的同事必须共同努力。她曾在债券（可供交易的贷款）部门工作，她的客户都是大型的专业投资机构。我问她是否可以给我举一个合作方面的尽可能浅显易懂的例子，她沉思了一会儿，说道：“比方说，有一家公司最近破产了，而我的客户恰恰持有这家公司的债券——简单地讲，这意味着这家公司欠我客户钱。如此一来，这家公司的债券现在也‘遇到了麻烦’，于是我的客户想把它们全卖掉。但是，卖多少钱划算呢？”

虽然法庭最终会给出结论，但是这套法律诉讼通常都是遥遥无期的，而客户现在就想将债券脱手。“于是我们的交易员会向我的客户报一个价格，客户便会来问我这个价格是怎么定的，接下来就是我的工作了，我要向他们解释诉讼的方方面面和案子的所有细节，这意味着我要不断地了解、分析和研究。”

何时才是合作和个人技巧的结合点呢？“你可以以一己之力看完所有的资料，但是如果你能给某人打个电话，并且告诉他请就该事项总结出一份10行字左右的摘要给你，这会使你的速度快得多。要想让银行里更多的人喜欢你，这是最关键的一点。”她说道。

要把眼前的这位销售交易员视为一只寄生虫、一个赌徒或者某种怪物是一件很困难的事情。事实上，很多投资银行家在谈到自己和他们的银行时都会流露出一种自我解嘲式的超脱感。

我还认识另一位销售交易员，他大概有50岁，由于多年来优异的表现，刚刚从低级别的职位得到提拔。我请他谈谈自己的工作，他大声说道："总的来说，就是和办公室里的一大帮家伙不断地捋姓名或账户名册，然后说：'好吧，那我们要给这家伙多少钱？'"

在成为其中的一员并和这群家伙共事的第一年里，他就曾犯过一个严重的错误。"当时我很想为我小组里的人争取到他们应得的东西，但是我完全错了。在我看到奖金数字之后，一位高级经理走了进来，把所有人的奖金直接砍掉了20%。之后，公司总部又砍掉了另外的15%。但是在随后的一年里，我的奖金增加了40%，达到了我认为比较合理的水平，一切就这么自然地发生了。高级经理想用这种方法向总部证明他们会把银行的利益放在首位（也许是为总部留出更多余地），而公司总部在股东面前也必须这么做。"

"每个层级都有自己的奖金文化，而预先的分配方案会在每年的9~10月就开始设计。在这个时期，人们都会努力地表现一下自己，并向自己的老板暗示：'看看去年一年我做得有多好'；'记住那些表现很棒的账户都是谁管理的'。当某项大交易被公告的时候，人们会争着将自己的名字写在上面，我们把这个称为'收入巡游'。与此同时，管理层会老生常谈——今年并不是我们历史上最好的一年；经济或者我们的银行（或者部门、或者小组）……反正总有一个表现得不尽如人意，因此'拖累了'……他们会继续强调加强管理并高谈阔论地谈起预期。"

最终奖金日或者薪酬日终于到了，对外透露自己的奖金数额是被明令禁止的，在某些银行违反这项规定甚至会被炒鱿鱼（公司有权利将其立即解雇），人们会在玻璃窗内的角落办公室（corner office）

注里被告知自己的“数额”。每个人都迫不及待地想知道结果，“你恨不得要被气炸了，”销售交易员一本正经地说道，“大部分人都会觉得管理层给他们的奖金应该比自己实际拿到手的远远多得多。你会看到有的同事正用拳头在桌子上猛砸，而管理者的表情依然不苟言笑，他很可能走过来说‘这已经很多了’。”

每当我采访完像这样的销售交易员，我经常忍不住会想：要是我们是同事，我们肯定能成为挚友。这可不是人类学家有意想如此，而是增加我们认同感的因素实在太多了。一些银行家的工作几乎和记者的工作是完全一样的，例如我曾经见到的一个人，他在一家大型银行担任研究员，已经在那里工作了10多年，现在是一名总监。他的工作是尽可能紧密地跟踪特定行业中一系列企业的发展变化，为大型投资者提供分析和投资建议——买入、卖出、持有等。当你在财经媒体的报道中听到“分析师们对于这样或者那样的结果表示失望”时，他们谈到的其实就是这类人。这位研究员上一年加上奖金后的收入达到了100万美元，我就姑且把他叫作“百万美元银行家”。

他在邮件中写道：“我的工作和记者有很多相似之处。”而当我们在某日傍晚正式见面之后，他又补充道：“我听说有人在网上表示自己的投资很失败，这通常是因为他们缺乏继续深入下去的资源，他们的钱还没付到位，读者们是不会理睬这些抱怨的。”我请他拿自己和我做个比较，他一边说一边咧嘴笑了起来。他现在正在非常认真地跟踪着七八家公司，大约有2000位投资者能收到和读到他写的分析报告，当然，他们也为此付了很多钱。

我又给我们点了些喝的。他大概40岁左右，有着些许固执，在他看来，他的政治观点有些“偏左”。一大口啤酒下肚后，他告诉我，在博客中我总是“试图刨根问底，以便其他人能够更容易地理解这些事情。这也正是研究员要做的。唯一不同的不过是，你写的东西面向

的是对此领域一无所知的读者，而我写的报告面向的则是同样有着渊博知识的一群人”。

我请他举个例子，他刻意强调他只能尽量说得简单一些，“比方说，你是一个研究员，负责全球钢铁行业的研究，某天你从某个知道你会说意大利语的人那里得到了一个小道消息：请关注一下意大利XYZ公司的养老金债务。于是，你跑到了意大利，花了数周的时间研究了一些当地相关的法律法规。你询问了工会领导、法律专家和公司的管理层……最终，你发现，多亏了某些模糊的规则，现在钢铁公司在养老金上的负担要比想象中少得多。你就此写了一份报告并发给了购买了该公司股票的客户。随着这些晦涩的规则逐渐被更多的人所了解，该公司股票的价格出现了上涨——养老金债务越低，公司的价值就越高。你的客户这时选择卖出股票，并获得了一个不错的收益。”

除了最后一步，这一切听上去都很像一次调查性新闻报道。“但是我也要说，每个工作日很早就必须爬起来也是一件非常痛苦的事，”百万美元银行家总结道，“然而我依然热爱自己的工作，并且不会因为其中极度的艰苦而退缩。这份工作非常有趣，甚至可以说带着一点老虎机式充满变数却又随时可能为你带来好运的吸引力，尤其是当市场的波动印证了你所说的东西时，你的成就感更强。”

＊　＊　＊

不得不说，我觉得我自己和我见到的那些投资银行家们有许多共同点。金融城是一个高度国际化的地方，一个最有力的证据就是，据估计此地有40%的投资银行家都出生在英国以外的国家。他们像我一样，也是外来户，但是非英国人之间惺惺相惜的传统却是根深蒂固的：我们有着相似的大学教育背景，同样有着数年国外留学或工作的经历；我们都说着不同的语言，却爱看同样类型的电影，爱读同一种类的书，或者爱听差不多调调的音乐，甚至拿着一样的报纸和杂志，过着一样的假期。

简言之，即使这些人赚到了比我多得多的钱，我们依然都归属于一个相同的社会文化阶层，就像我知道我有很多的同事都在伦敦一样，他们也很清楚我并不是孤单一人。很多英国记者的搭档、家人或者好友都在金融城中工作。许多记者也都出自牛津、剑桥或者伦敦政治经济学院——这也是投资银行的招聘条件之一。

我愿意入乡随俗，甚至愿意得出这样的结论：投资银行确实已经纠正了自己的行为。当然我们依然需要针对行业奖金体系的切实的改革措施，除此之外，投资银行家们看起来都是体面正派的好人，但是为什么他们的组织却不是一样的顶天立地呢？他们会告诉你，在这样一个如此巨大的组织内部，出一些小错误在所难免，这不过是一场意外。至于危机，好吧，有多少人预料到了海啸对福岛[注]的影响？只有傻瓜才会相信那些看似合乎情理的解释。

幸运的是，和投资银行家们交流的博客从意想不到的角度为我们带来了惊喜。的确，这些受访人讲的故事太与众不同了。

---

1. 心理学中有悲伤的5阶段之说，按顺序分别是：否认（失落）（denial）、愤怒（anger）、协商（迷茫）（bargaining）、绝望（消极）（depression）以及接受（acceptance）。——译者注

2. 温布尔登位于伦敦附近，是著名的国际网球比赛胜地。——译者注

3. 亚文化又称副文化，是指与主文化相对应的非主流的、局部的文化现象。通常它依附于主流文化而存在，但在主流文化或综合文化的背景下，它也可基于某一区域或某个特定集体形成一些特有的观念或生活方式。亚文化虽然包含着与主文化相通的价值观念，但也有属于自己的独特内涵。——译者注

4. “瑞银”即瑞士联合银行集团（United Bank of Switzerland，中文简称瑞银集团），欧洲最大的金融控股集团。——译者注

5. “摩根大通”全称摩根大通集团（J.P.Morgan Chase&Co），业界俗称小摩，2000年由大通曼哈顿银行及J.P.摩根公司合并而成，总部设在美国纽约，是美国最大的金融服务机构之一，其总存款额占到了全美银行系统存款总额的25%。2008年金融危机中曾先后收购了贝尔斯登和华盛顿互惠银行。——译者注

6. 角落办公室是一种身份的象征，它暗指处于公司最佳位置的高级办公室（通常是总裁或总经理办公室），经常位于方形、长方形或多边形办公大楼的拐角处。——译者注

7. 福岛，日本本州岛东北部城市，2011年3月，由于受到日本大地震的影响，位于福岛的东京电力公司核电站发生了核泄漏事件。——译者注

|4| 别人的钱

在我采访最初的这些投资银行家们的时候，我确实曾经对于自己试图寻找的东西感到茫然。在你面前的是一家家像谜一样的银行，你很难从中找到自己想要的答案。我接触过的受访人并不想坐下来向我解释金融城会如何一步步走向下一场丑闻或危机。即使这样的人真的存在，他们也压根儿不会接受我的采访。要找到一个自告奋勇的人，看似完全不可能。

然而凡事总有转机，我开始收到了那些在投资银行中从事后台（back office）或中台（middle office）(注)工作的人们的邮件。最初的那些投资银行家们在邮件中表示愿意接受采访的时候，通常会充满自信（尤其是男性），许多人还会刻意表示一下自己的“恩惠”——“我觉得你的课题很有意思，如果你能保证不泄露我的身份，我很愿意和你聊一聊。”但是后台或中台雇员们的语调就完全不同了，“你大概非常专注于真正的银行家，但是，要是你也想听听我们这类人的故事，我随叫随到。”

一位过去5年间在交易室内提供支持服务工作的银行员工写道：“迄今为止，你的读者们看到的都是状态千篇一律的交易员和并购银行家的故事。这类人仅占到不足金融世界从业人员的5%，但是他们却吸引了90%公众的目光。其他那95%的底层人士们也需要自己的代表。”

而当我们见面之后，我了解到了第二个不同。后台或中台员工们的收入远远不及我们之前提到的银行家，他们根本负担不起那些昂贵

的穿戴、手表、手机或钢笔，也没有面对客户的经验，他们既没见过客户也无须让客户认识自己。

我和一名信息部（IT）工作人员相约在距离其工作地点不远的金丝雀码头的一家餐厅吃了一顿午饭。她梳着短发，穿着一身支持部门的员工特有的制服：不那么正式，却很精干。她点了一份素食比萨和一杯纯净水，看上去明显有些紧张，似乎在想：要是被同事们看见了怎么办？她依然清楚地记得，当她向家里人宣布自己的新工作时，餐桌上鸦雀无声。她的妹妹曾经指责她“现在也是银行家中的一员了”。但事实上，就像她所说的，她做的这类工作并不是真正意义上的金融工作。她在交易室里每天做的工作只是利用自动化设备输入数据，也就是用电脑替代手工操作。“从某种程度上说，我的工作让很多人失业了，”她耸了耸肩，“但银行也有这样做的持续冲动。重组从来没有停止过，而每当新的领导上任，我就需要向其证明自己可以有效地帮助公司降低成本。”

交易员们喜欢拿她工人阶级所特有的北方口音开玩笑，反过来，她会用“嘚瑟”来回击他们。“大家都是用善意的幽默调节一下气氛，”她说道，“但是我们和他们毕竟不属于同一个世界。”“某天，一位银行家向我诉苦。他大概在计算过为孩子交了学费、还完每月的按揭贷款等这些之后，发现手上剩的钱也就刚好能够满足他的最低消费。我随即问他是否想过拿着最低工资的普通人在完成他们每月的必需开支后要如何生活，他明显有些尴尬，并且承认他从来没有真正意识到，对于普通人而言所有的花销都必须来自他们的最低工资，这意味着他们根本不会有什么闲钱能用来购买自己喜欢的东西。”

她停顿了一会儿说：“坐在我旁边的那个女同事有一个儿子，但是她几乎没怎么见过他，因为她每天早上都要很早起床出门上班，回到家里又已经是夜里了，所以她把一切都交给保姆打理。金钱永远也不可能代替爱，不是吗？”

她一年的薪水接近80000英镑，赶上好的年景还会额外获得10%的奖金，但是她从不会和朋友们谈起这些。“我真的觉得有一点难以启齿，”她低声说道，“这份工作没什么与众不同，要不是因为在伦敦，我绝对挣不到这么多。这里的房租高得离谱。”她喜欢与人聊天，即使是每天早上和晚上各来3个小时也不会感到疲倦。“我还很喜欢读书。”而她的丈夫在她看来做的是“纯正的体力劳动”。她说她和丈夫从不追求生活上的优越感，会把省下来的钱全部用作储蓄。“这意味着只要我想，我随时可以辞去这份工作，回到我自己的生活中去，生几个宝宝，实实在在地见证他们的成长。我喜欢无拘无束的生活。”

我认识的另一位后台雇员是一家混业银行的首席运营官（COO），她的工作就是维护一间能够容纳400多人的交易室（主要交易类似股票这样的权益资产）的日常运营。她把自己的工作大致描述为通过将组织的某些功能衔接在一起“让人们可以更轻松地帮银行赚钱”。我说：“能跟我讲讲你工作中最激动的时刻吗？”她答道：“那应该就是某人从桌子上跳起来，然后大喊‘太棒了，这让我的工作从容多了’。”鉴于业内的行话和术语，她很难向她的丈夫解释清楚她每日具体的工作内容。在她的孩子们还很小的时候，他们总是认为自己的妈妈是一名银行柜台的出纳人员，“和穿着涤纶上衣的那些人一样。对他们来说，在银行里工作的人就应该是那个样子。”

“就这类工作来说，你很难在最开始就做出成绩，”她解释道，“你需要慢慢学习，然后才会知道谁正在骗你，刚刚发生了什么，或者何时人们会犯错误。为此，你需要得到他们的认可，以保证他们会告诉你他们的工作中哪些地方出了问题。这种认可是你在长期的工作中不断积累出来的——你的前任无法把它直接交接给你。”

20年前，当时还在国外旅游的她得知自己被这家银行录用了，她说自己“真的完全没有想到”。之后，她努力工作并不断得到晋升。

目前，她每年的收入“有200000英镑左右，并且还有额外的奖金。奖金的具体数额每年各有不同，但基本在50000~150000英镑”。碰上比较糟糕的年景，她也有可能一分奖金都拿不到，她强调道。

“我希望更多的人能获得满意的收入，”她总结道，“这就是我喜欢我现在的工作，以及我喜欢读《卫报》的原因。”

这和我之前接触的那个世界不同。如果我们要绘制一张示意图，那么投资银行的世界就应该被分为3个层次或部分：最上面的是数量相对较少的一群人，他们拿着巨额奖金，而且博取了所有人的眼球，这些人是真正意义上的银行家（他们列职于前台部门）。支撑着他们的是为数众多的辅助职能部门，它们处于投资银行结构的底层，范围涉及法律和财务、信息服务和人力资源、公共关系、通信和制图等，有些职能甚至是24/7[注]式的。这些机构和部门设置都围绕着交易者（面向客户执行资产划转的人，以及向内部和外部会计师或者监管者汇报的人）展开。

上述所有的这些支持部门都被称为“后台部门”，前台和后台之间的那个层次就是“中台”，也就是“风险和合规”部门。这些人的职责就是实施内部控制。合规的意思是确保公司一切的活动都能够照章办事。风险经理监测投资银行家们承担的风险，或为如何承担及承担多大的风险提出建议，他们会对过于激进的计划说“No”，或者在投资活动失去控制时亮起“红灯”。银行必须履行和遵守的规则和制度数量繁多，因此他们需要自己的合规部门。风险管理部门有各种各样的分支——有些人专门研究与银行做生意的个人、公司或者政府可能陷入财务困境的概率，另一些人则关注如果市场突然下行，其银行正在计划实施或涉足的某项贷款、交易或者业务是否可能出现问题。接下来是所谓的“运营风险”——如何避免银行的基础设施出现瘫痪或者被滥用？另外，还有“国家主权风险”（sovereign risk）——和我们银行存在业务往来的某个国家出现政治动荡的可能性是多少？

“印象中，有时看着日历，想到有一笔贷款会在某一天被偿付，我就会感到如释重负，心里想着‘谢天谢地’。”一位主权风险经理这样告诉我，因为这意味着他的银行无须再为这笔贷款提心吊胆了。他刚刚离职，准确一点说是刚刚被炒了鱿鱼，只不过“解决妥善”，因此他也没什么抱怨。

经过像他这样的人的判断，如果某个国家被认为不安全，那么投资银行家们就几乎不会在那些地方从事交易或者开展业务。“你可能会有用光谱的两端来形容人类情感的惯性思维——激进的人适合做交易员和经纪人，而某种程度上的偏执狂适合做风险管理和合规工作。实际上，希望和某些国家做生意的银行家们自然会试图贬损我们的风险评估，这就是为什么做风险和合规工作的人都是一些强者的原因。”他说道。

“中台员工都需要很强的心理承受能力来抗击这些压力吗？”“是吧，”他的回答似乎有些牵强，“20世纪70年代以后情况已经大不一样了。从总体上看，金融行业正在变得更加精英化和多样化。从消极方面说，整个行业太过注重利润了，为此甚至会欺骗自己的客户。很多的银行现在更像是一个公用事业机构。要我说，我可不是一个金融自由化的粉丝。”

我又问到了金融危机，他带着一种明确的自豪感向我解释说，他的团队早就预见到了美国房地产市场即将出现的崩盘。“我们唯一没有想到的是它会变得如此严重。”但是他们认为，多亏这些新一代的复杂性金融产品，是它们使危机扩散至了多个市场，从而使作为整体的经济系统得以稳定和幸免于难。他回忆说，“这一切就好像发生在昨天。”2008年他和坐在办公室里的其他同事亲眼看着一个又一个机构的股票价格一泻千里，他们一起唱着“又干掉一个”（Another One Bites the Dust）[注]。“那的确令人胆寒，看不到任何希望。全球经济几乎都瘫痪了，你唯一能做的就是坦然一笑，对酒当歌。”

后台和中台部门的人们绝对是完全不同的“另一种野兽”。在采访中，我有时会用一些侧面的问题引导他们用不同的方式谈一谈自己的工作，例如，你觉得你更像一种什么动物？一位合规部门的员工回答道：“动物？我是动物园饲养员！”另一位合规部门的员工则把自己比作一只喜欢被人牵来牵去的小狗，“我们为管理层的利益服务，我们是忠诚的，我们会去叼飞盘，我们会对着做了错事的人大叫，我们自己也会做错事，然后被给上一脚，但之后我们会继续。”

一位负责检查和核实交易员操作利润与损失的产品控制经理说道：“我们总是一起行动，我们会参与到一项业务当中。有没有我们并不会对业务本身产生什么实质影响，但在整个事务发展的过程中，我们的参与又是不可缺少的。也许是蜜蜂？也可能是蚂蚁？”

一位内部财务人员首先想到的是“跳羚”（springbok）——“相当平凡，集体行动，而且做事利落。”随后她的语速放慢了一点，继续说道，“内部财务人员是这样一群人，他们做任何事情都小心谨慎，生怕出什么差错。他们永远都是兢兢业业。”

那些在大银行里多年从事人力资源工作的人则认为，像他们这类人的价值在于帮助其他人不断自我提升。“自然界里有什么动物也会做类似的事情呢？如果α雄性黑猩猩是族群中的领导者，那我觉得我们就是β雄性黑猩猩——协助其他人达成他们的目标。”

这就是银行后台和中台工作者们对他们自己的认识。现在轮到前台部门了。“容我想想，”一位负责复杂金融产品的销售交易员说道，“我们总是集体活动，一同外出寻找客户；我们还会分享战利品……狼，我觉得是狼。”

“我们是老虎，”一位做市交易员说道，“交易员应该尽可能地充满侵略性，帮助银行赚到尽可能多的钱。”而他必须面临的“风险限额”（risk limit）就是他的牢笼。

接下来的这个交易员把他自己称作鬣狗（hyena），而创造和搭建复杂金融产品的“设计师”则把自己看作伶盗龙（velociraptor）[注]。当我把这些告诉给另一个产品设计师的时候，他却认为交易员更像是狒狒（baboon）——“攻击性较强，但大多数情况下却很温顺。”“市场竞争就像是一场鲨鱼坦克（Shark Tank）[注]，”他继续说道，“像我这样的产品设计师并不是食肉的史前爬行动物，而是那种可以耐心等待机会出现并给出致命一击的生物：蛇。”

前台部门里只有两类人没有选择用掠食动物描述自己的工作。其中一类是宽客，例如我采访过的一个天才，他设计了一套数理模型以先于其他人发现金融市场中极其微小和短暂的价格差异。他觉得：“我们是依附河马为生的鸟，我们从河马的牙齿中觅食，换句话说，我们使市场更有效率。河马允许并鼓励我们这样做。”

另一类是在投行中从事资产管理业务的人，他们基于高净值客户和大型金融机构的利益进行投资并借此收取一定数量的服务费，因此他们所在的领域成为受到最严格监管的金融领域之一似乎并不是没有道理。“我们是乌龟，”一位MD级别的该类银行家说道，“我们不是猎人，但是长寿，因为我们总是很谨慎。”这是一个弱肉强食的世界，她一边说着一边笑了起来。看来资产管理部门的银行家们都长着坚硬的外壳。“其他人可能会拿我们迟钝的动作寻开心，但实际上，那是我们有意而为。如果需要，我们也可以出人意料地迅速行动。我们不是群居动物，却对和同伴泡在一起乐此不疲。”

* * *

我们会频繁地听到政治家和专栏作家将投资银行比作“赌场”或“狂野西部”（Wild West），但是令人诧异的是，在这些银行内部还有数千人的工作就是防止丑闻和危机的发生。那么问题就来了：对于

风险管理和合规部门的中台工作人员而言，你们为什么没能做好自己的本职工作呢？

投资银行中的中台雇员们为在2008年一举成名的有毒金融产品开了绿灯，但缄默之规却使安排一次对他们的采访变得异常困难。事实上，本次金融危机并不是风险管理和合规部门的第一次失职。在世纪之交，投资银行就曾深陷互联网泡沫的泥潭，而在随后的几年，一个接一个的丑闻又被陆续曝光：投资银行和混业银行的交易员们涉嫌操纵伦敦同业拆借市场的核心利率（即伦敦同业拆借利率，LIBOR）[注]和外汇市场的外汇汇率；尽管受到内部控制和风险限额的制约，但是瑞银集团伦敦总部的流氓交易员还是让这家欧洲银行业巨头损失了数十亿英镑[注]；作为混业代表的汇丰银行被发现参与了洗钱交易，而许多银行都因放纵对涉及苏丹业务的监管收到了罚单；2012年，鼎鼎大名的交易员“伦敦鲸”（London Whale）更是给摩根大通带来了60亿美元的亏损[注]。多年来，在整个欧洲，中小企业、养老基金、公共事业企业、市政和其他公共机构都发现它们从地处伦敦的那些投资银行手中购买的复杂金融产品正在“变质”。每过一年，丑闻的清单就会更长。谁会知道还有没有秘而不宣的隐情呢？

投资银行和金融游说者们总是试图将每一场灾难的肇事人描述成一个“问题人员”，这样他们就可以让一切看起来都更像是一场意外事故。中台的雇员们又是怎样认为的呢？

让我来举个例子。一位在某家大型银行从事合规工作的职员曾经给我仔细解释过银行前台部门经纪人眼中的中台人员——一群总是打算勒紧缰绳，监管其他人工作，以防止丑闻发生的人。“就在我来这里工作的第一个星期，我和银行里的一些同事出去坐了坐，喝了点酒，聊了会儿天，”她说道，“他们对我的身份感到非常意外。他们问我：‘你应该不是风险合规部门的人吧？’我说：‘是啊。’他们随后说道：‘但是，第一，你喝酒；第二，你讲笑话；而第三，你看

上去挺有性格。’”“银行家们眼中合规部门的工作就像是足球运动员眼中的边线裁判，”她继续说着，“沿着边线跑来跑去的失败者，只会抹杀球员精彩的表演。”

同样的情况也会发生在后台工作人员的身上。下面的这位在银行从事过多年的支持工作，但几个月前刚刚因为公司裁员而离职。在他看来，这是一种权力上的平衡，“后台人员总是受到交易员们的巨大威胁。你清楚地知道他们哪一个代表着较大的损益（Profit and Loss，简称P&L），哪一个是银行的摇钱树。他们永远把声誉看得高于一切。大部分人都有自己的绰号。交易员中前途无量的高手通常压力也最大，说话更是尖酸刻薄。你需要学会挑选进行问询的最佳时机。”

他继续说道，“我可以这样讲，当后台员工需要联系交易员的时候，他们会花很长很长的时间斟酌邮件的措辞。”

“从没有人敢对前台人员表示质疑，”另一位合规人员告诉我，“起码我从未见到过这种情况。”他在一家大型银行的多个交易室内有着超过10年的切身经历。

一位最近刚刚退休的风险管理经理回忆说，交易室里的人有时会在工作结束后出去踢球。“有一次，我们迟到了，于是大家一起打车去的。而交易员们想都没想就要求我们替他们承担打车费用，但我们不同意。其实也只有几英镑，但是很显然，这里面是个态度问题，所以我们拒绝给钱。这件事让各大经理颇为头痛，他们都搬出相应的规章制度互相指责。最终还是我们付了钱，但之前的争吵持续了数周时间。”

“你可以通过绰号看出我们在银行中较低的地位。”一位中台员工说道。投资银行家们是“摇滚明星”“造雨人”“黑暗原力”“动

力源”“筛选器”或者“大老二”，而我们则是“业务锻模”“交易杀手”“表演终结者”“逐项核查人”或者“成本中心”。

一支比克笔（Bic pen）[注]，如果是前台部门的员工使用，人们会觉得那不过是昂贵的奢侈品，而后台或中台部门的员工即使买了名贵的钢笔，人们也会觉得那也不过是在彰显他们的抱负，因为他们无时无刻不盼望着得到晋升。现实中，这样的事情屡有发生，即交易员或者银行家要求支持或内控部门的某人来前台部门为他们工作。

一位支持部门的女士告诉我，她不能抹指甲油，总是要穿着一套形制保守的制服。“如果你有机会看一下今天的交易室，”她说道，“你会发现，在那里有很多从事支持工作的女孩儿，她们的目的似乎就是傍上某个交易员。要是找不到一个足球运动员做男友，那就找个交易员，你懂的。有时，当我看到她们的着装——短裙、露脐装，我会问自己：我们是在海边吗？”

我从来没有听到有人对我说：“哦，是的，前台部门正对这项业务忧心忡忡。”投资银行家们根本不会尊重中台的服务，但有时语气会比较中性，比如摇滚交易员是这样说的，“人们常常把我们看作赌徒，但是据我所知能够符合这种‘陈词滥调’标准的人少之又少。实际上，想要真正来一次豪赌是很难的。银行内部有风险和合规部门，而你有无法逾越的风险限额。如果你突然建立了一个巨大的仓位或头寸，总会有人注意到。”

尽管如此，前台部门还是往往会给“内部控制”部门贴上他们过去常常用来形容监管者的标签——失败者。

每一个前台部门的工作者都会强调投资银行会尽一切努力遵守规则，他们的几乎每一个步骤或者行动都必须经过一个庞大议事机构的批准。但即使有所谓的“逐项核查”，所有的事项最终还是会被“照

常”继续下去。原因就在于，虽然中台在理论上有制止不当行为的权力，但这并不意味着在实践中他们确实可以这样做。

有人认为这种无效权力其实只是根植于投资银行的先天基因。首先，如果一个事项已经因为“说No”而被制止，那么人们似乎很难精确计算损失的具体数额。相比之下，一项业务一旦开展，交易员或者经纪人就能够决定为银行赚取的收益多少。还有更重要的一点，前台部门的业务收入决定了中台服务薪水的高低，这在客观上自然压低了后者的地位。

虽然这些论据听上去很有说服力，但是我们可以为此找到更深层次的解释。翻开任何一本金融历史书籍，我们都会发现所有的中台服务内容都是在人们面对危机的哀嚎中出现的。诚然，在投资银行中，风险管理人员的工资终归是来自人们在从事具体业务过程中因承担风险所带来的收入所得，但更大的不同则在于，在历史上这些风险管理者的权力可要大得多。

历史上，金融城和华尔街上的投资银行都是从小型的合伙企业一路发展壮大的，在那时，管理者和公司所有者几乎是完全重叠的，合伙人以个人自有资产对外承担责任。当市场向好的时候，他们可以赚得盆满钵满，但当情况稍有不慎，他们的财富也会随时消失。换句话说，有奖就有罚——如果事情并不能如他们所愿的那样发生，那么他们将受到金融市场的惩罚。自20世纪80年代中期起，这些合伙企业开始陆续在交易所上市，有的则被意图趁金融自由化之机进军投行业务的上市商业银行收购。在这个过程中，这些商业银行通过在全球范围内大量并购其他银行和金融机构最终变得“大而不倒”（too big to fail）[注]。在相对较短的时间里，投资银行的所有制结构发生了显著的变化。通过上市，他们把原本应当由自己（即合伙人）承担的风险转嫁给了上市公司的股东，同时还可以部分享受股票和股票期权带来的好处。股票价格越高，他们的股票和股票期权也就越值钱。当然还

有更好的买卖，他们可以通过承担更多的风险按股票的价格继续筹集资金。就像我们看到的那样，“大而不倒”实际上意味着纳税人为最终的风险埋单。

“那些不过是别人的钱。”这是金融城对市场状态的全新表述。

一家合伙制银行的前台部门老兵告诉我，在他的职业生涯早期，他就清楚地认识到了所有制结构上的这种不同将在很大程度上影响银行家们的行为模式。“那时我还年少轻狂，”他回忆说，“我认为自己设计的东西非常棒，于是跑去见交易部门的头儿，并向他展示了我的成果。我想告诉他，‘这东西很给力，看看我们是不是能用它赚到很多很多钱！’那位交易主管是一个传统意义上的合伙人，他看着我，说道：‘别忘了，这可是我自己的钱，你别给我搞砸了。’”那是这个系统的过去，老兵总结道，“而现在，作为一个银行家，你的股东就坐在你的旁边。”

投资银行和混业银行的“突变”不过就是“最近的”事情，这个事实绝对会让你瞠目结舌。你可能会经常听到针对银行承担了过多风险的讨论，但是如果你看一下银行的结构，你就肯定能明白真正的问题其实是“过度风险的所有权归属”。承担风险的那些人已经不再是那些制造和享有风险的人了，这从根本上改变了风险和合规部门的角色。那些过去履行该项职能的合伙人会从内心深处惧怕灾难性的损失，这种恐惧就赋予了其绝对的权力。而在今天的金融系统中，风险和合规部门的唯一职责应当是确保股东、监管者和纳税人的利益，他们才是真正肩负风险的人们。

说到这里，我终于开始明白为什么那些在对冲基金、私募基金和风险投资基金工作的受访者会对宣称自己是自由市场一分子的已上市却“大而不倒”的银行嗤之以鼻了。他们会说，没有了退出可能性的资本主义制度就像是没有了地狱说的教义，“正面我赢，反面你输[注]

”或者“今天的银行就像是在用别人的头大玩俄罗斯轮盘赌（Russian roulette）(注)”。

就在我还揣摩着这些论述的时候，一封神秘的邮件撞进了我的收件箱，发件人说：“我想跟你聊一聊银行中那些普通人不知道的事情。”

---

1. 投资银行中的后台（简称BO），主要包括运营和技术部门，例如人力资源、信息、网络支持、财务等部门，有的还包括法务、合规等部门。中台（简称MO）则通常负责“产品管理”（product control），具体职能包括风险管理、资产管理，内部控制，制定公司战略等。——译者注
2. 24/7是一天24小时，一星期7天的缩写，即全天候提供服务的意思。在商业和工业领域里，通常是指所提供的不间断的服务。——译者注
3. 全句歌词是：“嘿，我还将击中你们，又干掉一个。”（Hey，I’m gonna get you too…another one bites the dust.），这是英国著名摇滚乐队皇后乐队（Queen）1981年经典单曲《又干掉一个》（*Another One Bites the Dust*）中的一句歌词。——译者注
4. 伶盗龙，又译迅猛龙、速龙，拉丁文的意思是“敏捷的盗贼”。——译者注
5. Shark Tank，又称创智赢家，是美国ABC电视台的一档发明真人秀节目，发明者可在此平台展示其作品，并有机会获取主持嘉宾（5位强势的、腰缠万贯的富翁）的投资赞助。——译者注
6. LIBOR，伦敦银行市场上某家大型国际银行和其他大型国际银行进行借贷交易时所依据的利率。LIBOR通常是商业贷款、债券发行和其他金融资产定价的基准或参考利率。——译者注
7. 2011年9月，瑞银英国总部一名名为基库•阿杜伯利（Kweku Adoboli）的交易员因在非洲平台上执行未授权交易致使瑞银集团遭受了23亿美元的损失。——译者注
8. 2012年，由于交易员布鲁诺•伊克希尔（Bruno Iksil）对信用衍生品市场走势的判断出现了策略性失误，给摩根大通造成了60亿美元的亏损。由于伊克希尔绰号“伦敦鲸”，因此，此次事件后被称为“伦敦鲸事件”。——译者注
9. 比克公司（BIC）是一家创立于1950年的法国多元化消费品公司，以生产的书写工具、打火机和刮胡刀闻名于世；是业内潮流的引领者之一，其产品风靡全球同时也是“物美价廉”的代名词。——译者注
10. 每当大型金融机构出现支付危机和濒临破产时，或出现某种突发性事件时，监管机构都会出于保护公众信心、防范系统性风险和多米诺效应、维护金融经济体系稳定运行

的目的，采取注资等措施救助危机机构，在客观上阻止其进入最终的破产清算程序，这种现象从历史经验上看被称为“大而不倒”。——译者注

11. 一种混淆视听的很无赖的说法。——译者注

12. 俄罗斯轮盘赌是一种残忍的赌博游戏，用左轮手枪和人的性命当赌具：在左轮手枪的六个弹槽中只放入一颗子弹，随意旋转后关上转轮。游戏参加者轮流用手枪对着自己扣动扳机，怯场和中枪的人被判为输，坚持到最后的那个人就是胜利者。第一次世界大战期间，战败的沙俄士兵往往在军营里借酒浇愁并用这种游戏助兴，因此这种赌博方式也被称为“俄罗斯轮盘赌”。——译者注

|5| 午夜凶铃

“消息传得真是太快了，一阵恐慌冲击着整个交易室。而当电话铃响起的时候，人们马上就可以猜到一二。我们会用最无辜和最平和的语调说：‘嘿，你一会儿是否可以尽快来一下20层？’但当事人比我们更清楚要发生的一切。你永远也不会希望接到人力资源部门无端打来的电话。最经常的情况是，每当我们打去电话，那些银行家们却不知道跑到哪里去了。我们需要私人化地传达信息，因此只要我们无法按程序完成这些，他们也就不必承担‘官方的裁员风险’。所以当事人总是会从自己的办公桌前消失，甚至不接电话。当他们把电话的听筒拿起，他们的脸上就会流露出无比惶恐的表情。一些人在接到‘电话’后就必须马上打包自己的随身物品。他们会痛哭流涕，大声叫嚷，或者看上去完全像疯了一样。在与我们进行面谈后，通常情况下，5分钟之内他们就会被公司保安‘请出’大厦。至于那些有机会接触到敏感资料的银行家，他们将被严格禁止再碰自己的办公桌和手机。我们就曾经抓到一些试图往U盘里拷贝文件和向私人邮箱中发东西的人。‘他们现在竟敢这样对我’，这是很多人在离开的时候最经常说的一句话。只不过这么做可不明智，毕竟不经意间它有损你的身份。往好处想想吧，说不定你可以找到一份更好的工作。”

那是一个出奇暖和的秋日夜晚，很适合到外面坐一坐。在仔细端详了一下酒水单后，这名员工关系经理点了一杯“上普瓦图长相思”（Haut-Poitou Sauvignon Blanc）注。她将近30岁，在一家银行长期从事人力资源工作。她告诉我，在第20层楼进行面谈的最初的那5分钟里，很多人都拒绝和她握手，或者有意避开她的视线。“相比于把气撒在和自己多年来一直共事的经理身上，拿你不认识的人力资源部门的人员出气可要容易得多。当事人的经理经常也会出来打抱不平，

把所有的事情都归咎于人力资源部门。经理们最反感的就是他们工作中的这部分内容。之前的预备会议，他们通常都不会出席。你根本无法想象这有多么令人厌恶。我们必须遵照剧本的要求，一遍遍捋着人员名单，分析一下我们面临的困难。即使经理们出席了预备会议，他们也随时可能把我们只是角色饰演者的身份忘得一干二净，原因可能仅仅是我们在会上简单地说了句‘看，你们的部门可能需要裁员，这事以后就交给她负责’。”

正是由于沟通上的障碍，人们往往无法领会人力资源部门的用意。有时她会通知某些人他们可能要被安排到银行的其他部门，“几天以后，当我们再次见面的时候，人们对于之前的谈话已经没有任何印象了。在第二次会议上，我们谈到对于有了新工作的人要重新调配，对于最终没有找到合适职位的人会给予一定的补偿。一些人默不作声，另一些人则非常气愤。他们可能也做好了一定的思想准备，有人还会花很多时间在谷歌上搜索当面临法律纠纷时都要注意哪些问题。如果某人最终真的被解雇，那么剩下的就纯粹是钱的问题了。在英国，我们往往会为应聘者提供一份长期合同，但以此作为交换，他们必须签字承诺他们将来不会再为自己的离职和我们打官司。这是一种变相的敲诈，我们把它称为‘增强型遣散’。”她喝了一口葡萄酒，然后继续说道，“美国的经理们认为这一切有些吃力不讨好。在美国，解雇一名员工要容易得多。”

她承认，几乎每天组织一场像这样针对单一员工的裁员会议会让你“有一点泯灭人性”，但是大范围的裁员会更让你头痛。她所在的银行是一家全球性金融机构，而任何一个地方的裁员结果都必须在24小时内公示。在那些日子里，她每天可能要开15场会议，电话会从早上7点一直响到晚上10点。“你虽然坐在那里，但是脑子里总是在试图盘算着下一个人员的情绪反应，他们中的某些人会非常激动。我不得不随时忙个不停，完全是心力交瘁。每次会议上重复叙述几乎同样的内容让我感觉自己已经麻木了。经理们有时也会做一些让我感动的事

情，他们会过来询问，你需要我做些什么？这是我表达诉求的最好机会。”对于手持工作签证的外国人，他们必须要自被解聘之日起30日内离开英国。“想象一下，这些人也有自己的朋友、恋人……有些人还会基于自己对过年时奖金的预期提前消费。但现在他们什么也得不到。解聘总是发生在秋季左右的原因之一就是你不需要再为这些人支付奖金了，而奖金池对于留下来的人来说则会变得更大。”

这些信息都非常耐人寻味。而且不久之后，我就有幸听到了坐在人力资源经理桌子对面的人们的亲身经历。

她的年龄在35~40岁，在一家混业银行从事支持工作已经有10多年的时间了。她之前之所以自愿接受我的采访，是因为她想向我展示一个“更现实”、更积极的混业银行。尽管如此，由于受到“工作中某些事情的干扰”，她坚持要求取消采访。在我再三的恳求下，她最终还是同我在一家鲜有人问津的咖啡店见了面，我还记得那是某天中午11点左右。

“真的很辛苦，”她说道，“我每天要工作10~15小时，和同事在一起的时间要比和朋友或丈夫在一起的时间还要多。我成为办公室结构的一部分。而后，他们又抛弃了我。”在美国，情况还会更糟，她向我解释了整个过程。在她的那家银行，大量裁员日被称为“交流日”，那是疯狂的一天，她形容道，人们完全疯了。“通常是从上午7点至7点半开始，他们会把人一个一个地叫进屋里，就这样持续一整天。每一个人都要到场。电话铃声几乎从来没有停止过——来自客户、同事或者是外面的什么人，除此之外只有死一样的寂静。每当有人从自己的座位上站起来，拿起夹克和随身物品，你就会知道刚才那通电话是人力资源部打来的。如果某个人在公司内部很受欢迎或者很受人尊敬，那么当他们走进人力资源安排的会议室时，同事们就会随即报以热烈的掌声。”

如果整个小组都要被裁掉，那么经理会首先接到人力资源部的电话。而后，他会和小组的所有组员逐个交流，最终完成裁员程序。就在几个月之前，她就坐在自己的办公桌前，提心吊胆地注视着她的经理。一旦他站起身，她就会不由自主地看看他。往右走是去上厕所，往左走就是去人力资源部。他往左边去了。没过多久，一个“隐藏号码”图标在她的手机上闪烁了起来。她对一个同事说“我不想接，我不想接”，但是，显然，她还是接了。

总的来说，整个过程和她设想的差不多。第一次谈话非常简短——5~10分钟。人力资源部的人告诉她，对于接下来将要发生的事情，他们会尽可能地将其对当事人情感上的冲击降到最低。解聘的原因也是千篇一律，无非是“严峻的市场环境”和“缩减费用”的需要。几天之后，她就收到了离职补偿金，并签署了一份50页厚的文件，承诺放弃自己的所有权利。“我的补偿金是我一年的收入。”在初次谈话后，他们允许她回到自己的座位上整理私人物品。“我认为那是姿态，毕竟我已经为这家银行工作了很长时间。”她紧接着给一位同事发了一封邮件，内容是他们正在实施的一个项目。“我不想让事情因此变得一团糟。”对于眼下的这一切她也早有准备，她解释道，几周之前，为了以防万一，她在邮件中就进行了抄送，以保证即使她今后不再在这里工作其他人也可以获得必要的信息。

我们都沉默了一会儿，而后我又为我们点了些咖啡。“所以说，你在不遗余力地避免由于自己的突然离职可能给银行带来的损失，是吗？”她点了点头，并且告诉我她并不会因此感到寒心。事实上，从某种程度上说，这是一种解脱。危机以来的4年间，她所在的这家银行每个季度都会有一次大规模的裁员。“人们总是在议论下一波裁员的范围有多大，”她说道，“‘你觉得会是下周二吗？肯定是那天。这次谁会走？’大家会从经理那里探听虚实，‘我要提前做什么准备吗？’人人自危，一点儿也不正常。哪里还有什么团队精神和士气！”她一再强调自己并不会愤愤不平，而且由衷地希望能够尽快重

返银行圈，“工作饱和度与竞争性的完美结合，快速的工作节奏和志趣相投的伙伴，优厚的薪金待遇，都让这个行业与众不同。”

“有些遗憾吗？”她沉思了一会儿。“如果你在那份名单上，那么你也改变不了什么。我知道有些比我级别高的人曾经为我说过情，但是没用。我所在的整个小组都被裁了，没什么可以挽救我。你不过只是一个数字而已。从你踏入金融圈的那一刻起，你就是交易的一部分——一件商品。”她又想了一下，说道：“今年夏天，我拒绝过一份相当诱人的工作。现在看来，我可能是对于自己曾经工作过的这个混乱的行业过于忠诚了。”随后她把剩下的咖啡一饮而尽，几乎可以说是爽朗地讲道：“我不能确定过于忠诚是不是女人的通病，但是这种错误我绝对不会再犯了。”

这些内容无疑算得上是“银行中不为人所知的事情”，就像人力资源部经理在她的邮件中所写的那样，“金融城的大门距离你只有5分钟的行程。”

在此之前的所有采访中，没有任何一个银行家会和我谈论行业中的这类问题。但是当我意识到并开始有意询问之后，我才发现几乎每一个受访者都有各自的恐怖故事。你接到了同事的电话，“嘿，你能帮我拿一下我的外套和背包吗？”这时，她已经被拦在了安检通道的外面；你刚刚吃完午饭回到办公室，突然发现旁边的办公桌上已经空空如也；你本以为你的某位同事正在度假，结果却看到一位新同事坐到了她的座位上；这一刻你们还在一起实施项目，而下一刻你们却会彼此拥抱，说上一句“好吧，再见”，因为保安正准备把他请出大厦；会上，你建议纳塔利（Natalie）再进行一下别的测试，而你的领导摇了摇头说“纳塔利今后不会再在这里了”，于是你知道纳塔利已经被解雇了；还有更糟的，早上，你照常刷着你的门禁卡，但只听到哔哔的声音，这才意识到自己已经被禁止进入办公场所了，你跑去向

前台接待人员反映情况，她们朝电脑屏幕上扫了一眼，随后却告诉你："请你先在那边坐一下，一会儿会有人来接你。"

一位最近刚刚主动离职的初级经纪人跟我讲起了他银行里一位颇受爱戴的同事突然"离开"时的经过。"我们所有人都非常吃惊，因为这家伙不仅为人友善、工作勤奋、专业能力出众，而且还为团队赚了很多钱。在他离开的时候，他的眼睛红红的，我敢肯定他哭过。就在他走出房间后不久，他的桌子就被清理一空。我们的组长站起身来，针对他的离职说道：'他是个很出色的家伙，但是生意就是生意，让我们依然一如既往地工作和赚钱吧。'于是，一个从你踏进公司的那天起就坐在你的旁边和你多年来共度风雨的家伙就这么突然消失了，那真是……还是回到工作中来吧。每隔一段时间就会出现一大堆新面孔。起初你会觉得有点怪怪的。我的上司过去常常对我说：'每过一天你就离被炒鱿鱼更近了一步。'"

受访者们会给这种突然解职冠以这样的词汇："处决"。类似的还有很多。每年，像高盛和摩根大通这些大名鼎鼎的顶级投行都会炒掉那些表现最差的员工——无论他们为公司创造了多少收益。这被称为"精简"（cull），同样的说法我们会用在销毁疯牛或者农民有意减少牧场内獾的数量的时候。"嗯，是的，我们在精简，"受访者会这样回答，或者说："遇上精简……"一位年轻的经纪人向我解释了其所在银行调整内部等级制度的方式。每过6个月，人们就要对其同事的表现进行评定，即所谓的"360度考评"（360-degree reviews），考评的结果会从"表现优异""达标"一直到最令人难堪的"不达标"。他意识到，这类制度使办公室政治变得非常重要。"你需要在正确的时间向那些真正的高级人员问好。团队成员虽然合作，但也会为在测评中得到更高的级别而竞争。正如你所想象的那样，朋友会给朋友更好的评价。100个人里只有3个人可能获得'表现优异'的考评结果，与此同时，每个人也都清楚排在最后那百分之几的人将被'剔除'。"

“类似这样的故事和轶闻有时会让我感叹大英帝国在过去的30年间已经远远偏离了它的航线。作为一个极具代表性的西北欧国家，它给我的印象一直是高福利、工作保障、网络安全和劳资和谐，现在我却不得不承认伦敦金融中心依然保持着旧式的过时体制。每当听到前台部门的投资银行家们向我讲述突然解职的种种内幕，我就会浑身觉得不自在。一波裁员就是一轮‘清点人数’‘体检扫除’或者‘伺机上位’。一位高级投资银行家告诉我，在他所在的那个部门，对于同事的突然解职，他们对外通常都会说成是主动辞职，这样对外会更好听一些。”他一边说着一边耸了耸肩，“但是10个人里面只有一个是事实。如果某人得知他的同事被炒了鱿鱼，那么他可能会想：‘你看，那家伙干得那么好也要走，要是这样，总有一天同样的悲剧也会发生在我身上。’所以，我们只能说‘他辞职了’。”他解释说，“向其他人暗示他找到了一份更好的工作。”

“对于在前台部门工作的银行家们而言，男子气概也是一种必须具备的精神。他们经常会告诉我，被突然解职把男人和男孩儿区分了开来，此时挺胸抬头更能彰显你的气质。”我在午饭时采访的另一位负责招聘的人员，不止一次地把银行家第一次遭到解聘的过程和仪式比作为了赢得部落成员身份所必须经受的考验。“设想一下一名黑手党的年轻跟班被警察第一次逮捕的情形，最重要的是你如何把持住自己。如果你能像电影《好家伙》（*Goodfellas*）[注]里的雷·利奥塔（Ray Liotta）那样做出正确的选择，你就有资格成为家族中的一员。”

另一方面，前台部门的投资银行家们看似对自己的银行也心怀二意；反之亦然。我接触到的许多受访者在他们35岁时的简历上就已经有在3~4家金融机构的从业经历了，因为在不同的银行和职位间频繁变换是提高工作级别的捷径。整个团队集体跳槽的故事不胜枚举，人们会从一家银行跳到另一家银行，有时还会再次回到原来的银行——当然，到那时，团队中每个人的收入都会比原来多得多。

我采访的这名招聘人员承认，在金融城里，跳槽是一件很平常的事情，在2008年以前的繁荣时期，从业者转换工作的节奏甚至更加频繁。由于有了超过10年的工作经历，他已经可以签长期合同了。他最钟爱的午餐地点是位于平方英里历史核心地段的一家传统英式酒吧。我们聊了很久，喝完了酒水又点了牛排和布丁。他告诉我，他所接触的银行家中有的认为自己在其他地方可以挣得更多，有的打算跳槽或到其他别的金融工作领域试一试，还有的则刚刚被其竞争对手挖了墙角。他开心地谈到，这种情况给招聘人员招致了“寄生虫”的名号，他们靠填补其他招聘同行们制造的职位空缺谋生。据他估计，在他的职业生涯中，和他有过交集的银行家超过1000名。“一些不到30岁的小年轻每年能挣到两三百万英镑。你觉得吃惊吗？我反正早就习以为常了。有一天，我见到了一个银行家，他人很棒，当他告诉我他一年只挣15万英镑的时候，我唯一想的就是——可怜的家伙。如果他能够去其他银行，他的收入至少可以翻上一番。但是然后，我又会问自己：你什么意思？可怜的家伙？他一年挣着15万英镑呢！”

他接着说：“这些人不会用‘下次跳槽后，我希望自己可以挣到200万英镑’的表达方式。他们会说他们想挣到‘两摞’。当他们操作价值20亿美元的交易时，他们也不会直接那么说，他们会说‘两码’。”他提醒我，“交易员们往往只会从他们工作的角度看待其他事物，包括招聘事宜。因此，从我们嘴里说出的话永远是这样的：‘我们已经向某人询价，他是街上最好的家伙，但是他觉得在他的职业生涯中这次交易的时机不太好。’在这里，‘询价’指的是工作邀约，‘街上’指的是金融行业，而‘交易’指的是实际的工作机会。”我问他，在他的工作中有没有什么最紧张或最令人激动的时刻，他立刻答道：“那就是‘客户’将他们的辞职信交到他们直属领导手中的那一刻。”“申请人会被带到一个房间，而后公司会使用‘车轮战’，找来他的下属或者级别更低的员工，让他们来力劝申请人回心转意。对公司来说，这么做很聪明，因为消化重置成本需要大量的时间和金钱。这是一种重大的损失。让下属或者级别更低的员

工放下身段，花上15分钟阻止‘惨剧’的发生，确实是一项很明智的投资。”

“招聘人员会请求申请人不要对外披露新雇主的名字，”他说道，“因为想要留住申请人的银行会找来曾经在那里工作过的人来劝说申请人。而那些人会说那里是多么多么的恐怖，那里的工作也完全不像它看上去那么美好，等等。”这位招聘人员发现没什么跳槽经验的人几乎总是会迫于压力，告诉当前雇主他们未来的去向。“之后，他们往往会告诉我们，他们犯了一生中最大的一次错误——因为就此事保持沉默可以让整个过程来得更快且少一些痛苦。”他向我解释道，“提前透露会让事情变得相当复杂，例如一位申请人在提交了辞职信后回到她的座位上，此时她发现所有的人都接到了命令，那就是不能和她再有什么接触。她有一位非常要好的同事，她非常信赖她，于是就把下一份工作的细节讲给了这位好友，但这位好友马上就向她们的经理做了汇报。等待她的将是冷漠、打击和排斥。”在他的印象中，相比于男性，女性在辞职的时候更容易受到欺负，“也许是因为女性被认为更敏感。”

＊ ＊ ＊

在经典著作《说谎者的扑克牌》（*Liar’s Poker*）一书中，美国作家和原前台部门银行家迈克尔·刘易斯（Michael Lewis）对“录用—裁员体制”背后的逻辑这样总结道：“如果你们要的是死心塌地的奴才，雇一条哈巴狗好了。”为什么银行家们不可以像足球运动员那样追逐最著名和工资待遇最好的俱乐部呢？值得注意的一点是，金融行业对实体经济的波动异常敏感。在行业内大家普遍接受这样的观点：银行越是会在坏年景打发冗员，就越有可能在经济回暖的时候再把他们重新招募回来。这似乎已成为零职业保障的理由。在我所做的所有采访中，事实上，没有任何一个前台部门员工跟我谈到过有关雇员权利或者其他形式的工作保障的内容。但同时，他们会批判其银行

内部极端的消极氛围，对“毒文化”的作祟深恶痛绝，对录用—裁员体制背后的逻辑嗤之以鼻。员工并不是某种机械装置，一台机器永远不会意识到在未来的某个时点它将被抛弃的事实，它只会依照既定的程序精确执行任务，而你唯一要做的只是在它寿终正寝之前为其在工厂内找到一个舒适的安置点。但人却不同，他们会意识到自身的“脆弱性”，会受情绪的左右，并因此相应地调整自身的行为模式。

我曾经在一家露台餐厅和一位风险合规员相约吃了一顿午餐，她毫无保留地向我倾诉了银行工作中的“恐惧氛围”。她大概有40岁，说话直截了当，但言辞辛辣。她先是要了一瓶健怡可乐，随后又点起了一支香烟，深深地吸了一口，接着用很快的语速说道：“我们需要人们和我们推心置腹并开诚布公地交流，但前提是他们清楚地知道他们所说的东西不会触及红线，不会引起监管者的注意，或者被呈送给公司高层——后者也会触动紧急按钮。基本上，我们都是‘私下’沟通，这样你就可以了解到真实的情况。但是当某些事情真的出了问题，最通常的结果却是，我们往往是最后得知消息的人。”这其中她所谓的“恐惧因素”起了非常不好的作用。“大家相互之间缺乏起码的信任，”她说道，“‘考虑考虑你的支票’是个标准措词，同时还有‘你可能不想把事情搞得太复杂’。”

在最初几周里，她记得自己完全是被恐惧的气氛所笼罩。工作很繁杂，技术性很强，行话、术语和首字母缩略词比比皆是。“有些人总是企图通过提出一些匪夷所思的问题抓住你的失误并剥夺你的权力。”那时，她第一次参加了业务领域的会议。会上还进行了一些例行测验，她从中学到了很多很有价值的东西。就在她掏出笔记本的时候，她的上司小声对她说道：“你要干吗？”“做下笔记。”她答道。“不要做，”她的上司说道，“大家都会三缄其口，千万别在其他人面前做什么记录。如果需要的话，事后凭记忆写下来吧。”

在最初的几周，她还学到了另一些东西，例如绝不要删除邮件。“你需要保留一些‘痕迹’，这样，当某些事情出了问题的时候你可以自我保全。就我而言，真的，我一点也不介意为自己犯的错误承担责任。那为什么还要留一手？因为如果你想在金融圈幸存下来，懂得如何保护自己就是你必须学会的一项技能。即使你没有做错任何事，人们也可能把罪责归咎于你，那么这时你的痕迹就派上用场了。”

她打量了一下坐在餐厅外面那个吸烟的人，而后又点了一支烟。“在风险和合规部门看来，恐惧文化包括两个层次，”她说道，“由于每个人都不愿和别人分享，因此想得到相关信息是非常困难的。即使他们把这些内容告诉了你，你也要三思而行，因为这时你也和他们一样站在了被开除的风口浪尖。”

她每年的收入差不多有100000英镑，对此，她觉得“相对于我干的这份没什么太大价值的工作，很明显，太多了”。是什么因素能让你在这里坚持干下去？她的表情严肃了起来。“实话实说，是钱，这是最主要的原因。另外还有同事的原因，在这里我可以和很多很了不起的人共事，他们都有很强的人格魅力。当然，还有懒惰的因素。想一想，你在电脑前几乎坐了一整天，回到家后，你还有什么兴趣再花上几个小时坐在电脑前为找一份新工作粉饰自己的简历。”

“这份工作从某种程度上说是在为了换取一笔优厚的薪水而出卖自己的灵魂，”她说着，“对此，我非常迷茫，但是很多人都不会。我肯定不会在金融行业干到退休的。”

就在我们准备离开的时候，她深深地叹了口气，说道：“把这些积聚已久的东西说出来感觉真的好多了。”——听上去似乎更像是一种解脱。

许多来自银行后台和中台部门的受访者都会得出相同的结论：“我所在的银行弥漫着恐惧氛围。人们害怕犯错，害怕被指责，被发

现，或者被炒鱿鱼。”

另一位合规人员告诉我，在过去10多年里，他曾与之打过交道的所有交易室全都处于“永久性的动荡状态”。原因是什么呢？一波又一波的裁员。有一次，他所在的小组被告知他们需要裁掉12个人。他说：“这种情况让我完全摸不到头脑，为什么一些人就这样决定了有多少人将被解雇？”而对此，员工们没有任何反抗能力。“太冷酷了！但我的经理却对我说：‘虽然很难，但你需要当机立断，去执行吧。’”小组中10%的人要被解雇，但是没有人知道会是谁。“想象一下，当电话铃响起的时候，办公室的气氛会是什么样？”最终的结果完全出乎意料，40个新人被塞进了他的小组。“你不会得到任何解释。”

开除员工越是随意，高管们就越会失去更多的人心。喜欢喝长相思葡萄酒的人力资源经理对我说：“高级管理人员犯的那些错误我是亲眼所见。他们对裁员名单的确定很随性。我被叫进去，接到通知（内容是依据什么做出了这些决定）。又过了3天，我获得了关于某个将被裁撤人员的更多信息，这些信息证明，很显然，高级管理人员的判断大错特错。当然，通常情况下，这些高级管理者不会改变自己最初的决定。对他们而言，这些人不过只是一些简单的数字。他们随时都在失去人心。”

一位在某家混业银行工作的拥有理论物理学博士学位的风险分析师就多次参与过反对金融行业的抗议活动和游行示威，例如，她曾参加了2012年的占领伦敦（Occupy London）集会。她将她所在的银行描述为“一个部门间爆发着持久内战的集体……我们曾经被迫篡改了一系列的数据，因为如果我们不这么做，就会被银行中其他的部门所抛弃。我们不得不编造一些完全和事实不符的情况。对像我这样的基督教徒而言，这可不是件简单的事。因此最终我还是顶着压力提交了不

符合某些人心意的数据，但仅仅因为我不愿撒谎，他们就把我扫地出门了。”

还有一些人会用“具有强烈的政治色彩”这样的词语来形容他们所处的工作环境。你所说的每一句话都可能被用来对付你，因此你必须时刻保持警觉，以防某些内容被其他人断章取义。每个人都监视着别人的一举一动。当你发现某个人犯了错误的时候，你就成了“吞食鱼”，这有点像鲨鱼嗅到了血腥味。之后，恶意的流言蜚语便会不胫而走，例如，“你觉得……怎么样？”

“这里还有一种指责文化，”一位公关与外联官员无奈地说道，“在你离开3个月后，你的声誉也会毁于一旦，因为不在这里的人最容易成为替罪羊。”在像人力资源、公关与对外联络以及其他的后台支持部门里，这种情况更为严重，她补充道，“我不知道为什么，但是我不得不说，女性似乎更容易受到无端的攻击。”

＊　＊　＊

我听到的这类故事越多，就会对在投资银行中工作着的人们有着更深的同情。但是相比于内心恐惧与其衍生物以及指责文化，职业保障的缺乏更是投行行业内广泛存在的问题。

“这个行业正受到由普遍践踏人力资本带来的惩罚。”一位初级销售交易员说道。他把奖金体系看作一种“作秀”和“仪式”。“有些人一进来就被裁掉了！公司刚刚裁员10%。如果经济不能实现真正的复苏，那么所有的工作就要由他们剩下的这90%的人去完成了，公司的如意算盘打得不错。他们削减了成本，稳定了利润。但是现在实体经济开始向好，我们正在为人手不足大伤脑筋。虽然我们的业务多得根本忙不过来，但是空荡荡的办公桌却是一个挨着一个。”

在这里，短期效益主义很常见，摇滚交易员很同意这一观点。“在我的职业生涯中，我几乎从来没有看到过有谁试图营造过某些东西。无非是一轮轮的新人进进出出。他们拍着胸脯许诺自己会在未来的3~4年赚到多少钱。压力非常巨大，而最简单的方式就是通过过度承担风险来实现这些。”

我让他给我举个例子，他随即提到了选举周期。“新的管理层刚刚走马上任，他们看了一遍数据，然后认定：这个人的工作是多余的。随后，他们会炒掉某个级别较低的家伙，再招进来一位新人，就这样花上几百万。新进来的人又会撵走另外4个人，并找来自己的帮手。3年下来，工作还尚未见成效，但是银行已经解雇了5个人，一切都将重新开始。”

“这其中有一家全球性投资银行在文化上绝对是一个例外，那就是高盛，只是很多人没有意识到这一点。”他补充道，“高盛里面的那帮家伙几乎都是行业中最出色的，他们没有什么短视主义的倾向。要我说，他们这种一致性的管理模式正是他们能够在行业内始终保持领先地位的原因之一。”

如果你能出去5分钟看看外面的世界，你的眼界也就有5分钟。这就是零职业保障的本质。忠诚不是绝对的，而持续存在的是变化。你不可能永远指望一个人，最好的人才被挖走只是个时间问题，达摩克利斯之剑永远悬在每一个人的头顶：裁员潮、处决和精简每年都可能到来。和你相伴的是丛林法则，而不是无法可依。在这样的环境中，期望“内部控制”发挥其应有的作用又有多少理性可言呢？

我把这些告诉了一位刚刚得知自己将失去12名团队成员的合规官。他一再要求我不要透露任何有关他的细节，甚至包括他大概的年龄。他是我博客的一位忠实读者，并且在给我的留言中写道：“我依然认为你没有完全了解银行业。”当我在他的家中采访他的时候，我偶然在他的书架上看到了《愚人金》（*Fool’s Gold*）这本书。《愚

人金》是人类学家、《金融时报》（*Financial Times*）[注]记者吉莉安·泰德（Gillian Tett）的著作，书中向我们展示了曾搭建了引起2008年大危机的复杂金融产品的银行家们的工作和生活的方方面面。这可能也是迄今为止同类书籍中获得赞誉最多的一本书。根据泰德的分析，投资银行和混业银行中存在的首要问题是行业中的每个人都只在自己的那“一亩三分地”里工作，这使得关键信息总是被阻塞和屏蔽，而不是被分享和传播。

“听上去耳熟吗？”他点了点头，同时补充道，“深深的焦虑迫使每个人保持孤立，我的经理不希望我和他的上级有什么接触和联系，因为他从不想让他的上级有其他的信息来源。信息传送渠道完全是被他垄断的。”

他清了清嗓子，说道：“我们需要重新定义‘银行’这个概念。这个词语暗指为了某个目标的统一行动，就好像驱动着银行的是一种包罗万象的视角。事实并不是这样。我们面对的是一个个真正手握权力的独立的人的集合，他们中的每一个都管理着他们自己的世界，这就是为什么他们经常会谈到‘我的世界’，或者将某家银行称为‘我的组织’。你并不是在为银行工作，你只是在为某些人工作，而他又活在自己的世界里。”

他认为，这似乎可以解释为什么银行在接受新制度或规则的时候总是不能够一步到位。“每个人都只会将其中的一部分实施于自己的世界。”这也就是当雄心勃勃的管理者上任之时裁员潮如此频繁的原因。“首先，你要向人们证实一个更高的目标：我能够实现这些，我可以为此狠得下心削减成本；其次，你可以聘请到新的雇员，而他们则会感激你的知人善用。如此一来，你就创造了一个只属于你自己的世界。”

“我们需要重新定义‘银行’这个概念。”这句话始终萦绕在我的心头。

---

1. 上普瓦图长相思是一种产于法国卢瓦尔河谷（Vallee de la Loire）地区的白葡萄酒。——译者注
2. 《好家伙》是一部黑帮犯罪影片，基于美国黑帮名人亨利·希尔（Henry Hill）30多年的黑帮真实经历改编。——译者注
3. 《金融时报》是一份为读者提供及时商业信息、经济分析和评论的全球性财经报纸，文章多涉及商务、金融以及经济领域。其最为名闻遐迩的贡献就是由该报创立的伦敦股票市场指数。——译者注

|6| 人各为己

心理学家把以下这种状态称为“激励倒错”（perverse incentives）：对负面举动或行为给予奖励。随着我和银行家们在一起的时间越来越多，我越来越清楚地意识到了行业中存在的这种负向激励以及这种机制是如何导致了1999~2001年的互联网泡沫。在世纪之交的那几年里，一大群投资银行家们向他们的客户和财经媒体极力鼓吹着实际上毫无投资价值的互联网初创企业。与此同时，同样是银行中的那些人通过将这些公司包装上市赚取了巨额的交易佣金和服务费。为什么会出现这种情况呢？简单的回答是“贪婪”。但是如果让我们再回头看看根植于金融系统的激励倒错因素，那么一个更深层次的逻辑关系便浮出了水面。

历史上，金融城和华尔街上的投行们在创立之初都是合伙制企业，美国的高盛和所罗门兄弟（Salomon Brothers）[注]，英国的嘉诚证券（Cazenove[注]，后被摩根大通收购）、摩根·格伦费尔（Morgan Grenfell，后被德意志银行收购）和塞缪尔·蒙塔古（Samuel Montagu，后被汇丰银行收购）都是如此。为了在行业立足，它们都必须积极经营自己的声誉，很多雇员把一生都奉献给了自己的公司。司职不同业务的公司都是相对独立的，有的专门做交易，有的专职资产管理，有的只从事经纪业务或作为“商人银行”[注]收购、兼并和帮助公司在证券交易所上市（即“首次公开发行”）。

自20世纪80年代以来，随着行业内大规模并购风起云涌，一家银行开始可以在一个牌照下同时从事所有的业务了。这直接带来的结果就是一家投资银行既可以帮助公司即将上市的企业家们尽可能地推高其所持股份的价格，又可以为投资者提供关于交易标的股票价格是否

合理的投资建议。与此同时，其内部的资产管理部门却要就是否用客户的资金购买新上市公司的股票进行投资决策。

这使得在公司最高层内部必然出现利益冲突。尤其是，首次公开发行并不仅仅只是给投资银行带来了数额不菲的佣金收入，新的股票已经成为炙手可热的商品，因为市场预期到只要它们能够上市交易，其价格就会出现迅猛上涨。这时，投资银行既可以把它们交易给特定的偏好客户——以便换取某些其他业务上的便利，也可以把这些“宝贝”牢牢攥在自己手里，待交易开始的时候大赚一笔。

正是由于互联网泡沫恰恰源于这种利益冲突，因此事后在监管者的要求下，投资银行和银行的投行部门在它们的各项业务之间建立起了“中国墙”（Chinese Wall）[注]。在投资银行内部，承担不同职能的银行家们被禁止进入其他职能部门的楼层，更不得在电梯内谈论相关业务。银行家们认为这种方式可以有效防止敏感信息的泄露，避免不同业务部门银行家之间的相互施压，尤其是能消除那些编造关于被推荐上市公司的实际情况、扭曲其真实价值、欺骗投资者的行径。

投资银行声称它们的中国墙能够非常有效地阻止银行家们的串谋。这种串谋是怎么回事呢？比方说，某位跟踪英国石油公司（BP）动向的研究人员掌握了有关公司未来发展计划的大量信息，那么他就可以和其银行中的其他同事“分享”这些价值连城的信息：销售交易人员可以通过说服他的客户购买BP公司的股票坐享其成；资产管理经理可以将客户委托其管理的资产投资到BP的股票上以期获取超额回报；而负责用银行自有资金在市场上交易赚钱的自营交易员也可以通过交易BP的股票来盈利。

谁具体承担落实隔离措施的职责呢？——银行的中台部门。这真的会有效吗？你可以设想一下，假如《泰晤士报》（*The Times*）[注]决定与政治游说公司和公关咨询公司站在一起，那么唯一的结果就只

可能是：“亲爱的读者朋友，你们大可以放心，我们绝对不会做出任何具有偏向性的报道，尽管这些政治家们也是我们政治游说公司和公关咨询公司的客户。因为我们有隔离措施。”

现在回想一下，我有时都会问自己，你怎么可能这么长时间以来一直接受这种掩人耳目的逻辑，并认为当前投资银行的形式和体制在本质上没什么问题呢？这当然不行，人类学最宝贵的要义就是尽可能地抱有怀疑一切“既定观点”的态度，也许我们需要来一次像样的否定了，而开弓没有回头箭。

我开始持续观察并搜集那些令我着迷的反面例证。金融城中的工作者们虽然看上去聪明机灵、老于世故，但是当他们听到我的想法时，很多接受我采访的人都会变得惶恐不安——就像对面坐的是一个穿着考究的足球流氓。市场总是上上下下，从不停歇，“就像风尘女子的裙摆”。一个错误就意味着你“完蛋了”或者损失虽不严重但却一团糟。在身心完全放松的情况下，一位受访者会把可能获利丰厚的业务或交易称为“烧杀抢掠”；军国主义的黩武精神也会被借来一用——“他们已经到战壕了”，而且“一个活口也不要留”。许多人几乎是在不经意间谈论着金融世界里的“午餐”是多么“丰盛”。他们告诉我“胆小鬼没有好下场”，只要有机会，你就应当“狠狠地从你客户的身上敲上一笔”。这仅仅是一些纯粹胡闹式的交易室幽默吗？

一位曾在前台部门从业的银行家写过一部半自传体小说《城市男孩：平方英里的秘密》，我记得书中有这么一个片段：主人公想引起某位大人物的注意，于是他闲庭信步般走到了那位大名鼎鼎的交易员所在的交易室，然后问他：“你这杂种怎么这么胖？”对方回答道：“因为每次我和你老婆幽会的时候她都会给我一块饼干。”

金融城里到处都是这类笑话和趣闻。如果非要某人解释一下原因，他会告诉你，这是野兽的天性。交易是一种零和博弈：某个人赚到钱就意味着某个人赔了钱，反之亦然。一个更为人熟知的表述是：

“每次交易中都有一个傻瓜。交易开始后你必须要知道那是谁，如果交易进行一段时间后你依然没有答案，那么你就是那个傻瓜。”但是除了交易活动，这似乎并不能解释银行家们口中为什么会有如此多的污言秽语。

是这些硬汉银行家们在虚张声势？还是特殊的利益冲突、激励倒错或者潜在的行为准则导致了这一切？就当这些问题在我脑海中隐约闪现的过程中，2012年春天，我们之前提到的格雷格·史密斯引发了一场全球媒体的大讨论，起因就是《纽约时报》上刊登了一篇由他所写的观点尖锐的署名评论“我为什么离开高盛”。史密斯是高盛的一位MD，负责公司欧洲、中东和非洲市场的美国权益衍生品业务，曾在高盛伦敦分部的交易室工作过多年。他在自己的文章中写道，这是一个“腐朽和有害”的环境，他的同事们会把客户称为“提线木偶”。

史密斯对外宣布他将会以此为题出一本书，而我也决定采访一些前者所在银行的竞争者的内部对此持反对观点的人。几个销售人员和权益衍生品设计师正有此意——大概是媒体对其所在领域铺天盖地的轰炸已经把他们惹毛了。

他们中的一些人知道格雷格·史密斯的大名，有些还与他有过几面之缘，而他们所有的人都会问到同一个问题：“他知不知道自己在说什么？他应该知道购者自慎（caveat emptor），不是吗？”“有许多不同类型的客户，”一位以鼓弄权益衍生品为生的产品设计师向我解释道，“你会遇到普通人那样的零售客户，我们通常会很好地保护他们；你也会遇到专业投资者或市场上的交易对手方，和他们在一起什么事情都可能发生，真的。我们会假设专业的交易对手方清楚地知道自己在做什么。”

“如果你有机会以两倍的价格卖掉你手中的产品，你会怎么做呢？”另一位复杂金融产品的设计师问道。他认为单从生意的角度看这是合法的，前提是客户拥有足够的信息。同时，他还说道，客户往

往会忽视风险自担这条“重要规则”。“你需要看一下那些合同的附属细则，并应当在做出任何购买决策前让一位律师为你进行解释。”他郑重其事地告诫道：“否则，就会出现信息不对称的问题。”

实际上，在“更现实的世界”里，买者通常会受到众多消费者权益保障法规的保护，这使得购买人有机会退换有瑕疵或者被误导购买的商品，或者就某些商品获得担保，抑或获得对“异地远程消费”购得的商品诉诸冷却期（cooling-off period）[注]的权利。而在金融世界里，针对专业投资者的“购者自慎”或“买者当心”则是一个获得广泛认可和被普遍接受的法律原则。当我要求受访者再从道德的角度来分析一下整件事情的时候，很快我们就触及了一个本质的概念：“非道德范畴的事物。”每个人都会这样说，“你要理解‘非道德范畴’（amoral）和‘不道德’（immoral）是不同的。”非道德范畴意味着“好”与“坏”在决策过程中实际上无关是非。在金融城里，你不会关心一份合同在道德上是对或是错，你看重的是它对“声望风险”的影响。利用税法上的漏洞帮助大公司或者富人们合理避税是一种建立在“有效税务结构”上的“税务优化”。金融律师和监管者们关注的是你的目的是否是“商业友好型的”，并以此判定你的行为是属于欺诈或滥用范畴的“违规销售”，还是属于利用了两国之间监管体系差异的监管套利（regulatory arbitrage）[注]。

一旦你就此拧开自己的耳朵，类似的例子就会一拥而入，对于在金融世界打拼的这些人而言，研判他们行为的字典当中早已将能够激起道德讨论的词汇剔除一空。而金融城中最大的恭维莫过于“专业”二字，它意味着你可以把情感从工作中剥离出来，当然也包括道德和信仰——这些都是儿女情长的家事。在我绝大多数的采访中，“道德”这个词只会在一种情况下可以和“工作”连接在一起出现，那就是对上司的唯命是从。

* * *

一些受访者告诉我，他们需要时间来适应金融世界的这种道德观。“我记得如果我基于道德考虑提出某个观点，我就会被其他人看作另类。”一位前投资银行家说道。而另一位风险合规官则回忆说，他曾经因讨论金融产品的社会属性而被贴上了“理想主义者”的标签。尽管如此，大部分的受访者却似乎将支配他们整个行业的这种逻辑视为理所当然，并且对于非道德范畴的录用—裁员文化持有相同的观点：在这里，这很正常。

在这种环境下，过去数十年间从未间断的丑闻和危机看上去更讲得通了。20世纪70年代以来的金融创新带来的是利率和外汇市场振幅（“波动率”）的扩大。公司企业、机构和养老基金都在这种波动中损失惨重，而银行则进一步创造和开发了新的可以用于保护交易参与方的金融衍生产品。从整体上说，这种创新在当时确实对实体经济和社会发展起到了积极的作用。但是当我们再把目光向后推移20年，我们看到的又是什么呢？由于监管不力，一位流氓交易员的过激投机手刃了英国巴林银行（Barings）[注]，而他所用的凶器恰恰就是复杂的外汇衍生产品。

还有另外一个例子，那就是如果一家公司或某国政府破了产，那么他们的投资者投入的钱也会就此打了水漂。于是一群宽客设计了一种专门应对违约事件的保险产品：信贷违约掉期（credit default swap，简称CDS）[注]。这种产品创新的初衷依然值得称道，但是差不多10年之后，一大批利用CDS的极度复杂的金融产品就登上了媒体的头条，它们在2008年的金融危机中成为市场中最令人望而生畏的魔鬼。

当然，还有抵押贷款。这种金融产品实际上已经存在了很长时间，它是养老基金和其他坚持长期投资策略的资产管理机构的理想投资标的。由于养老基金不愿零散地购入抵押贷款资产，因此另一群宽客在20世纪90年代初期找到了一种方法来解决这一问题：他们把大量的抵押贷款集合在一起，通过某种方式重新包装，使其更可能受到养

老基金的青睐。就这样，一项看似美好和英明的发明又一次被付诸实施……但是十几年之后，正是这些产品和它们极度复杂的副产品击倒了雷曼兄弟和其他的倒霉蛋。那么，这些曾经为解决实体经济难题而涌现出的珍贵创造是如何一次又一次偏离了航向并最终变得一发不可收拾的呢？

金融行业的规模是如此的庞大，以至于许多因素都在其中起到了作用。换句话说，想要把在一个巨大的时间跨度和非凡的地理范围内发生的这些复杂的过程归结为一个单一的原因是不能的。但是，我们依然可以在这些因素背后发现一个反复出现的动机：非道德范畴的事物。如果你可以创造一种全新的足够复杂的金融产品，并使它能够为你带来巨大的利益，那么即使它出身于法律上的某些灰色地带，谁又会来阻止你呢？你所在的银行？还是其他银行？几百年来，金融城都被“言出必行”的行业准则所掌控，直到今天，这依然是伦敦证券交易所的座右铭，但是其内涵却早已变了模样，坚韧的银行家们的言行似乎也映衬出了这种新的行规：把你的客户叫作“提线木偶”为你带来了情感上的空间感，便于你更心安理得地面对可以“狠狠地从客户身上敲一笔”的好机会；而那些污秽的词语，则是在向你的同事们证明你已然在自己的金融世界中拥有了非道德范畴的心理素质。

＊　＊　＊

欢迎来到金融全球化的世界。在采访中，我开始有意提及非道德范畴这个概念，想试探一下回答者对此话题的反应。相应地，他们会给出3个反驳的理由。

首先，几乎每一个受访者都会说：请记住非道德范畴的事物必然各有利弊。当然，是否有利可图是唯一的标准，但是，这也必须在法律许可的范围内实现。想想那些组织内部的原则，它们都是非道德范畴的，并不是不道德的，这意味着在某些方面，金融城是在进步的，

而且要比其原来更加具有亲和力，这在很大程度上就是严格执行法律条文的结果。

“言出必行”的时代听上去令人心驰神往，对于那些曾经研读金融行业历史的人们和那些脑海中埋藏着那个时期记忆的老兵们而言更是如此。就像客户的数量一样，那时的金融城的空间概念在变大，但地理概念在变小，因此它成了一个具有高度社会控制的领域。这意味着欺诈往往会适得其反，这是其优势。但同时，也正是由于同样的社会控制，其弊端也尽显无遗——占据支配地位的白种人、异性恋者、信奉基督教的中产阶级中上阶层的男士集团能够高高在上地维护固化的社会阶层，将女性、犹太人、同性恋者和工人阶级驱逐在外。

在1996年出版的一本名为《城市生活》（*City Lives*）的采访记录文集中，顶级银行家和其他一些金融人物们和我们分享了20世纪金融城中的生活。对于之前的那代人，公开的反犹太主义、性别歧视、欺下谄上、同性恋恐惧症终结了我们对于那个美好时代的一切幻想。

在时间上，那时的金融城和我们不过仅仅是一代人的距离。今天，一切都已经不同了。法律明确禁止歧视，而这也已经成为投资银行内部的禁忌。一位有着南美洲前荷兰殖民地苏里南血统的荷兰人告诉我：“在荷兰，我总被看作一个外来户（allochtoon，荷兰词汇，白种荷兰人常用其指代来自其他国家的移民）。而在金融城，甚至没有人会注意我的肤色。”类似的故事我还听一个土耳其裔的德国人和一个阿尔及利亚裔的法国人讲过。

你或许觉得这些还不足以说明问题，但是不得不说的是，在我采访过的“少数派人群”中，没有一个人在他们的银行里曾遭受过公开的歧视。尽管同样存在着类似社会中其他行业的职业天花板，但是就像两位在经纪公司从业的女性各自告诉我的那样，相比于其他行业中的经纪人同行和客户，她们更喜欢在银行工作。其中一位说道：“大银行有着更多元化的政策，因此在这里白人男性并非占有绝对优

势。”另一位则相信“投资银行家们最发怵的就是吃官司，以至于他们宁可咬掉自己的舌头也不会表露出任何性别歧视的倾向”。一位在后台部门工作的员工也曾经对我说，“我的银行深谙性别与其他歧视方面的法律。在我的印象中，他们确实在很努力地避免这类事情的发生。公司总会有计划或有步骤地安排一些针对下一阶段的准妈妈们的讨论会或培训班。这一周可能是多元文化周，下一周可能又是什么我不知道的某某活动周……”

在受访者们看来，非道德范畴的文化确保了公平竞争的机会和工作环境。进一步讲，他们认为银行并没有选择的余地，这是我从采访中总结出的第二个反驳理由。被施加给银行作为组织原则的非道德范畴标准往往来自股东的压力，因为股东们关心的（也是唯一关心的）只有回报。行内人把这称为股东价值，从本质上说它根植于一条长期以来的行业教义（也是评判一家上市公司业绩的标准之一）：公司为其所有者即股东创造的价值是多少。摇滚交易员用短短的几句话勾勒出了银行的桎梏，“假设你是一家养老基金，并持有摩根士丹利（Morgan Stanley）[注]的股份，如果你看到作为竞争者的高盛今年实现了50%的收益，那么你会感到非常不悦。这些数据会让你的投资看上去很失败，于是你会向摩根士丹利的高层施压，比方说，‘我给你们18个月的时间来改变现状，要是不见起色那么我只有就此抛售手中的股票。’”这种压力随后会被传递给组织。坐在一把手位置上的首席执行官对特定业务或区域负有全权的责任，“他清楚地知道：我要么在未来的18个月里必须赚到××亿美元，要么走人。但是他不能对投资人说：‘即使你再给我5年时间，这一目标可能也很难实现。’市场要的是结果，无论对于银行或者其他的什么公司都是如此。”

“事实是每一年你都必须创造出更多的收益，”前投资银行家雷纳·沃斯（Rainer Voss）在他那获得广泛赞誉的自叙性纪录片《宇宙之主》（*Master of the Universe*）中讲道，“管理者既不关心情况是否已经发生了改变，也不关心特定的市场是否已经步入低增长的周

期，更不会关心盈利上的缩减是来自年度性的原因还是结构化的过程。每一年10%或者更多——我不在乎你如何完成目标。”

所有的上市公司都会面临这种困境，这是受访者谈到的第三个反驳理由。事实上，在此方面，银行和当前世界上的其他大型企业是一样的。我博客中相当一部分供职于非金融行业跨国公司的读者对此都持肯定的态度，并且在写给我的邮件中表示我所讲述的这些行为方式、思维逻辑，甚至语言都和他们在工作中的经历十分相似。

有一位30岁出头的受访者刚从一家跨国性消费品公司离职，成为乐施会（Oxfam）[注]的一名反贫困活动家。当我问他为什么要放弃一份知名国际大公司内待遇优厚的工作时，他回答道：“这里的文化是极具竞争性的，我们所做的一切都是为了征服我们的竞争者。对公司的使命我一点也不感冒，因为你的全部工作就是销售更多的商品。比如，我们会纠结于如何设计香波的压嘴，以使通过压嘴挤出的洗发液会比消费者想要的多一些，这样他们最终会购买更多的香波。”一位多年供职于一家全球软件巨擘的读者谈到了他的某个周末时光，来自世界各地的销售精英趋之若鹜般来到美国拉斯维加斯，“年度最佳销售人员将会被邀请上讲台，但是我们首先是被安排看了10分钟的战争电影，紧接着那个家伙站了出来，开始高喊：‘我们要扒了竞争者X的皮！’我们只得全部站起身来，将拳头举向天空，‘耶！’随后，他又喊道：‘竞争者Y去死吧！’而我们又一次附和道，‘耶！’”

＊ ＊ ＊

欢迎来到真实的世界。投资银行家们有时会拿我调侃说，他们觉得我是在和金融城中所有的活动都是一场交易这一现实抗争：股东和银行、银行和雇员、银行家和客户。

要接受这样的事实确实需要花上些时间，但是我依然要问，如果确实如上所述，那么银行家们还有什么理由要对自己的客户比对他们

对自己、自己的银行或者银行的股东更好呢？

喜欢喝长相思葡萄酒的员工关系经理就经常会见证短短一天之间公司总部便宣布了5%“人头缩减”（另一个用于形容突然的集中裁员的隐讳词汇）的情形。其中的逻辑很无情：更低的成本意味着更高的盈利和最终更多的股东价值。

人们总是无奈地耸耸肩说“这是一个人人为己的地方”。“还有一些更疯狂的故事，有些人会被从厕所撵出去，有些人甚至在医院也得不到安宁，有些人则是在度假时收到噩耗……”一位前公关与外联官员说道，“我的一位同事曾经在凌晨2点接到了她的领导从纽约打来的电话：‘赶快把X文件发给我，马上！’她于是说道：‘我已经给您发过了。’她的领导答道：‘嗯，好吧，无论怎样，再给我发一次。’”他们几乎永远只看重结果，从不会关心实现的过程，“最好胜的人一定是最成功的”。在她的职业生涯中，她看到了太多的人一步步得到了升迁。“他们中所有的人都会说他们还想做一个‘人’，但是他们中的某些人却会因为周围的环境无法实现这一点，还有一些人则会选择通过周末的夜晚进行角色的转换。周五的时候他们是一个正常人类，一旦到周一他们又会变成那个歇斯底里大喊大叫的家伙。当我离开的时候，人们会说：‘现在，你又要回到现实世界中去了，和那些真实的人们在一起。’而在银行里的他们，并不是真实的人。在有些银行，情况会比在其他银行更糟糕。”

“投资银行就像是一个大熔炉，”她语重心长地总结道，“这就是其内部的逻辑。如果你不能认同这种节奏和文化，那么你也就无法在这里继续待下去了。那些不能很好把控这一切的人事后总是感到厌倦和愤恨，而另一些人则乐得转身，去尝试一些不同的东西，开间餐厅或是小旅馆，来一次环球航行，或者其他什么。”

＊　＊　＊

金融城中的工作者们是否还有一些其他的想法呢？一些受访者告诉我，如果银行能够对他们更好一些，他们少拿一些都无所谓。但是特别的是，前台部门员工们的观点却几乎是惊人的一致：看，这就是金融世界的本来面目，如果你经受不住这种考验，那还是趁早离开吧。

按照心理学家的说法，内部人似乎已经“内化”了组织的逻辑。这种内化有多么深刻呢？下面的这个例子再明白不过了：当其在《纽约时报》上公开了洋洋洒洒的辞职信6个月后，格雷格·史密斯就出版了他关于高盛的那本书。

在书中，史密斯解释道，高盛出售的这类结构化金融衍生产品[注]因其潜在的高收益性对客户具有很强的吸引力，但同时，它们也存在巨大的短期波动风险，可能为客户带来巨额损失。应付这种问题的诀窍就是将有关提示市场下行风险的必要警示信息置于“合同最后部分用极小的字体打印的10多页免责声明之中，就像你在使用苹果公司的iTunes软件下载音乐之前要点击‘接受’按钮时那样，绝大多数的客户可能并不会仔仔细细地阅读所有的内容。”

史密斯写道，假如你发现购买的金枪鱼罐头是狗粮，那绝对会让你倒胃口，但是否罐头的外包装标签上就不该写金枪鱼3个字呢？你翻开法律文献，找到金枪鱼罐头的词条，上面写着“也可以内含狗粮”。意大利和希腊政府、利比亚主权财富基金（Libyan sovereign wealth fund）、美国阿拉巴马州（Alabama）和“其他不胜枚举的投资人和基金”……在过去的数年间都在他们从高盛那里购买到的“金枪鱼罐头”里发现了狗粮。史密斯补充道，尤其是对于被他称为“不懂如何提出质疑”的那类客户而言，这些产品更是具有极高的收益。在他还在高盛供职的那段日子里，银行抱有一份列示了能够为公司带来最多佣金收入的内部客户清单。“最令人困惑的是，”史密斯写

道，“放眼望去，前25强中满是一些全球性慈善机构、慈善组织或者教师行业养老基金。”

“类似这样的情况太多了，”史密斯在“我为什么离开高盛”的终章中总结道，“许多年以前我们就曾指导希腊通过购买衍生产品掩盖其债务问题。既然纸已经包不住火了，那么我们只得告诉对冲基金如何从希腊的乱局中获利；而在中国墙的另一面，我们的投资银行家们则在力争赢得来自欧洲政府的合同，以帮助他们度过困境。”

我想这应该就是史密斯辞职和冒着自毁前程的危险揭发这一切的原因。这可以说是一种爆料，文中的内容和一些人的名字都言之凿凿。尽管如此，来自其行业的反馈却是一种心安理得的态度，人们甚至对此感到有些许的无趣。他们认为，史密斯只不过是描写了一些披着购者自慎外衣的理想的法律实践。

财经媒体中的很多人也和投资银行们站在了一起，所以现在看来需要求得自保的并不是高盛而是史密斯。《纽约时报》最著名的财经记者安德鲁·罗斯·索尔金（Andrew Ross Sorkin）竟然在事后声称从一开始就不应该给史密斯机会让他在《纽约时报》的专栏评论上刊载他的辞职信。“这是一本乏善可陈的书，”索尔金在电视采访中说道，“根本没有什么特别的启示作用。”

而最令人震惊的是行业内的一些人对此竟然一点都不感到震惊。

---

1. 所罗门兄弟是华尔街历史上著名的投资银行之一，成立于1910年，原本是美国债券市场的主导企业，后因违规投标国债事件名誉扫地，几近崩溃，于1991年被旅行者集团收购。——译者注

2. 嘉诚证券，一家具有百年历史的英国券商和英国金融行业的主要证券经纪公司之一，创建于1819年，自成立伊始就是英国女王及王室成员的证券经纪商，2009年被摩根大通收购。——译者注

3. 在英国历史上，投资银行也叫商人银行，其最初的业务是为商人持有的票据进行承兑，后逐渐发展成为政府和企业提供长期资金和专业性咨询服务。由于这类银行还可以

从事部分普通商业银行的存贷款业务，因此，这种商人银行又与美国的投资银行并不完全相同。——译者注

4. “中国墙”是一种防范内幕交易和市场操纵的隔离措施，用于避免研究部、投行部与销售交易部人员之间的信息互泄，之所以使用这样的称谓是意喻这一隔离制度犹如中国的长城一样坚固。——译者注

5. 《泰晤士报》是一张英国的综合性日报，也是英国的第一主流大报，对全球政治、经济、文化等方面都发挥着巨大的影响，有“英国社会忠实记录者”的美誉。——译者注

6. 冷却期制度亦称反悔权制度，是一种针对消费者的特殊性强制保护法律制度，指在交易合同成立后，买方消费者可以在一定期限内无理由地解除合同却不必承担违约责任，而对此卖方必须无条件接受。——译者注

7. 一般认为以下两个条件的存在是监管套利的前提：（1）同一个经济目的可通过多个交易策略来实现；（2）对实质相同但形式不同的交易策略而言，监管体系和制度对其存在不同的对待方式。——译者注

8. 巴林银行于1762年由弗朗西斯·巴林爵士（Francis Baring）在伦敦创立，是世界上最早的商业银行。1995年2月，其新加坡交易平台的交易员尼克·里森（Nick Leeson）违规操作，超额参与了衍生金融商品交易，并投机失败，造成了14亿美元的巨额亏损。最终，巴林银行不得不接受了破产倒闭的命运，被荷兰国际集团（ING）以1美元的象征性价格收购。——译者注

9. 信贷违约掉期，又被称为信用违约互换或贷款违约保险，是当前全球金融市场中被最广泛使用的一种场外信用衍生产品。在具体交易中，信用风险买方（希望规避信用风险的一方）定期向信用风险卖方（向风险规避方提供信用违约保护的一方）支付一种被称为信用违约互换点差的费用，从而获得当违约实际发生时信用风险卖方以现金形式补偿债券面值与违约事件发生后债券价值之间差额的权利，或者有权将债券以面值出售给信用风险卖方，借此有效规避信用风险。——译者注

10. 摩根士丹利是在全球金融市场上具有主导性的金融服务公司之一，业界“大摩”，总部位于美国纽约，2008年金融危机之后，公司性质已从“投资银行”变更为“银行控股公司”。——译者注

11. 乐施会是一个具有国际影响力的扶贫及救灾组织的联盟，旨在努力解决贫穷问题，帮助贫困人口改善生活并得到尊重和关怀。——译者注

12. 远期、期货、期权和互换是最基础的4类金融衍生产品，通过对这些基础金融工具的组合和叠加，分析师们可以构建出更多在性质、风险收入特征等方面极为复杂的金融衍生产品，而后者就是所谓的结构化金融衍生产品。——译者注

|7| 雾都剪影

“每个行业里都有傻瓜和白痴，我相信新闻业也不会例外。用某些人的行为来指代整个银行家阶层是一种迫害。从事金融服务行业工作的绝大多数人都是正直和诚实的，他们也用自己的行动证明了自己是好样的和值得尊敬的。金融行业会很迅速地清除掉那些傻瓜、白痴、骗子和头脑迟钝的人，而这很有可能就是我仅仅通过博客中一些志愿者的描述无法认识到行业全局的主要原因。难道这些人恰恰是被行业剔除的那些人？”

在几乎每次采访中，从受访者开始介绍自己是业内人开始，类似这样的纠结就会出现在我的脑海里，尤其是我经常还会意识到，对于左翼读者占据上风的《卫报》而言，博客毕竟是一种成本较低的倾诉途径。很显然，我需要重新考虑一下这些冒着丢掉工作风险接受我采访的人们的论据，从整个行业的角度来判断这些资料的可靠性和代表性，即社会科学研究中的“选择偏倚”（selection bias）[注]。

这些受访者是否也可以轻松地登录像领英（LinkedIn）[注]这样的社交媒体呢？令人沮丧的是，核实他们所讲的故事是一件非常困难的事情，毕竟没有人会允许我站在银行里观察别人的工作。尽管如此，他们故事中最重要的部分却是能够被证实的：购者自慎、零职业保障、危险的“大而不倒”逻辑以及交易所上市公司面临的制约和压力。更进一步说，就算我接触的每一个受访者都是狂妄的幻想家，利益冲突和激励倒错也是不可否认的事实。

一年来我对自己博客的研究从现在开始似乎更像是一次系统的侦查。首先，我需要关注“谁干的”和“为什么干”，但任何一个看过

和熟知警察办案程序的人都会告诉你作为一个调查人员你还必须看到案件背后动机以外的东西，也就是“怎么做的”。是什么为银行业中存在的恶习提供了温床？是法律上的？还是非法律上的？当前混业银行的体系结构又是如何使实施这些恶习变得如此简单和随意呢？

回答这样的问题不可能一概而论，因此我必须重新组织它。假如大型投资银行和混业银行确实如它们自危机以来在多个场合表达的那样打算认真地从根本上改变它们的文化……银行的最上级管理机构能够掌握有关组织的足够信息以实现这种转变吗？

许多的受访者实际上每天都在和这个特别的问题做着斗争，而我们的话题也不可避免地转向了“复杂性”——这个在过去的10多年间由“宽客”阶层为金融世界带来的深刻变化。

在中台部门，宽客搭建和管理其银行用于计算和尽可能中和（对冲）其风险的模型。宽客们往往都具有数学、物理学、化学和生物学的教育背景，这些行业天才发明的金融产品成为危机生成和深化的关键因素。著名的宽客伊曼纽尔·德曼（Emanuel Derman）就是这个新“物种”的创造者之一。他早年曾在科研机构和贝尔电话实验室（AT&T Bell Laboratories）[注]从事物理研究工作，后在1985年加入了高盛。他在自己的畅销自传《宽客人生》（*My life as a Quant*）中曾经写道：“在物理学领域，你是在和上帝做游戏。而在金融领域，你却是在和上帝的宠儿做游戏。”[注]

“贯穿整个行业的复杂性程度的爆发式增长是理解金融城现状的关键。”受访者们说道。当然我也幸运地找到了一些宽客志愿者，其中的4个人尤其让我难忘。

我的第一位宽客在一家对冲基金从事“高频交易”（high frequency trading）[注]。我们约在了地铁银行站附近的皇家交易所咖啡厅（Royal Exchange Grand Cafe），那里正是金融城的历史腹

地。他35岁左右，穿着牛仔裤和T恤，作为一名电脑程序员的他从来没有见过自己的客户。

他一边喝着可乐一边向我解释道："相比于股票市场中股票价格的波浪式运动，我们公司更像是一个冲浪运动员，努力捕捉每一个浪头，并要在极短的瞬间内'骑上'它，随后在它结束之时全身而退。"在每一个交易日中，他的电脑要成千上万次地买入或者卖出相同数量的股票，并在极短暂的时间内持有它们——有时仅仅是几毫秒。说话间他已经喝完了第二杯可乐。自打记事时起，他就对数学情有独钟，深深地痴迷于数学的精确和完美。"答案要么是正确要么是错误。所以对我来说现实非常具有讽刺意味，我现在从事的这个领域对数学的要求只有相关性和近似值。""想一想我还是很幸运的，"他笑了起来，"100年前我能用我的数学技巧做些什么？100年之后又会怎样？恰恰就是现在的历史时期需要这项技术，而我正好拥有这些。""高频交易并不是原来由人操作而现在改由计算机完成的事物，"这位程序员解释道，"任何个人或者团体都无法像计算机那样同时在全球范围内的证券交易所完成如此大量的交易。它是一种全新的事物。"

"一种全新的事物"是我在其他金融业务领域中也频繁听到的一个短语。我的第二位宽客就职于一个新的业务部门。他将近50岁，衣着朴素，举止中透露着沉稳和坚毅。我们在金丝雀码头一起吃了顿午餐——他最喜欢的意大利面。在进入目前的这家金融软件公司之前，他在一家大型投资银行待了10多年的时间。当我请他描述一下自己现在的工作时，他只简单地说了句："我是一名宽客。""能否给我举个例子说明一下像你这样的宽客和像我这样的普通人到底有什么不同？"他的脸上随即露出了心满意足的微笑，"假如我朝窗外望去，看到了3条小船顺流而下，我会不自觉地想要计算一下如何才能使它们避免碰撞，它们应该怎样会船才最有效，以及在什么时间和什么地点。堵车的时候，我甚至会让自己的妻子抓狂，因为我会做一些令她

感到意外的演示和换算，她不会考虑和计算其他车辆的速度和方向等问题，而我会。”

最近，他正在开发一个“智能化网络”（neural network）或者叫“自学算法”（self-learning algorithm）的程序以识别欺诈交易。“比方说，伦敦时间周五下午1点你为你的妻子买了一束价值30英镑的鲜花。那么如果在下周五你把这笔交易同样地又做了一次，计算机模型就会理解到这是这张信用卡的正常行为。但是如果你随后突然又从ATM机里取了3000欧元，而且记录显示这笔交易发生在2分钟后的莫桑比克共和国，那么模型就会发出警报。这张信用卡的持卡人将不必再忧心忡忡，银行将避免损失（假设诈骗团伙的手段非常高明），而通过欺诈手段获得信用卡信息的人则会发现自己已经引起了警方的注意。每一个相关方都适得其所。”我还问到了他以前在投资银行交易室内工作的性质，他思索了一下答道：“交易员是我们世界里的勇士。他们出去战斗，我把他们看作无与伦比的英雄。笔挺的西服，总是让人眼前一亮……而我们宽客则是交易员的大脑。正是我们的模型不仅定义了交易员所能承担的风险，而且也计算出了既定时点上他们在某项特定交易中承担的具体风险的大小。”

“交易室里也有不好过的日子，”他说道，“我只是不愿像一个傻瓜那样在公司里度日。1000个VP竞争10个MD的职位。为了获得成功，人们什么都做得出来——诽谤、陷害，你能想到的应有尽有。当一些人发现你工作和生活中的人都是如此这般状态的时候，再想让他们融入这个圈子就会变得非常困难。”

在取得博士学位后，他曾在位于瑞士日内瓦的欧洲核子研究组织（CERN）注负责大型强子对撞机（Large Hadron Collider）的相关研究工作。“我那时结识的许多人现在依然在大学里工作，从事科学研究，为获得教授职位和项目资助不畏困境、呕心沥血。他们每天要和我一样工作非常长的时间，但是拿到的薪水却只有我收入的很小一

部分。单纯从科学的角度而言，他们在做的才是一些非常非常有趣的工作。我经常半开玩笑地和自己说‘我出卖我的灵魂’。算上奖金，我一年的收入差不多能达到200000英镑。”

他觉得他“为工作牺牲了自己的婚姻”，而且几年之前还“接受过心理治疗服务”。那些日子里，他每天需要通过服用大剂量的药物“使自己平静下来”。他告诉我，他还患有轻度的阿斯伯格综合征（Asperger’s Syndrome，简称AS）注，而且直到成年后才发现，这使很多事情都变得特别困难。“我很难适应现在的生活和工作状态，我最向往的是住在一个所有的事物都可以通过数学语言加以表述和理解的世界里。”

他吃意大利面的速度和他说话的语速一样快，在大饱口福的同时，一段短暂的安静也第一次来到了我们中间。但随后，他就又半带自嘲地说了起来，“我十分肯定我最终会是这样一种状态：你可能突然在大街上偶遇某个孤身一人的老家伙，他在城里有一座漂亮的大房子，养着好几条狗，物质上安逸殷实，但是精神上却是孤苦伶仃，生活上无依无靠。”

宽客是否患有阿斯伯格综合征以及这两者的区别，是一个在采访中反复出现的话题，似乎那些综合征患者往往会在其银行的阴险和狡诈面前低下高昂的头。在一个英式的寒冷清晨，我见到了我的第三位宽客，他对人类议事的复杂性明显有些抵触。按照在邮件中的约定，我在一家星巴克咖啡店等待他的出现，突然一位男士走近了我，并不无唐突地说道：“是我们约在这里会面的吧？听着，我说话很快，而且有轻度的阿斯伯格综合征，这就是说我不太善于察言观色。如果我说的东西你有什么不理解的地方，那么请你马上指出来，好吗？”

面对这种情况，我着实无言以对，只好点了点头。看我好像没有完全领会他的意思，他又把刚才的注意事项给我讲了一遍，我于是赶

紧回复道：“我明白了，谢谢。”

他30岁左右，来自亚洲移民家庭且家境贫寒。他始终强调说他当天身上穿的是他唯一的一套西装。他告诉我，他凭借数学方面的才能获得了英国最好的私立学校的奖学金，后来又考上了顶级大学。“我觉得这里很无聊。”他嘟囔着，完全不懂掩饰一下自己的情绪。他对我讲了自己的职业特点与工作职责，“我并不缺少信心”，他说道。在经过投行几年的磨砺之后，他现在就职于一家小型的金融公司，担任投资策略分析师，为投资者提供“宏观”建议。“举例来说，作为一名投资策略分析师，你可能需要关注美国平均工资水平的增长情况。研究中你发现这一指标基本上是水平的，也就是说与上一年同期相比人们的收入没有增长。但是当你再分析消费的数据，你却会看到它每年都在稳步增长，这时候你就会问，这是怎么做到的呢？唯一的答案：依靠负债。这种情况可以一直持续下去吗？很显然不能，你不可能永远使开支超过自己财力所及的范围。这就引来了一个新的问题：市场会为此定价吗？或者说市场价格会对这种不可持续的状态做出反应吗？回答是：不，还没有，至少在大危机后我们还没有看到。你随后还可以看一看之前历史的经验：一个国家究竟该如何做才能回到可持续发展的轨道上来呢？这样做又会带来怎样的阵痛呢？”

“这份工作会让你学会谦逊”，他说道。就在不久以前，他的公司刚刚发布了一份非常有意义的报告，在第5页上，他们写道：“无论是谁把报告的这页撕下来并邮寄给我们，都可以获得50英镑的奖励。”但最终的结果是，他们仅仅支付了250英镑。很显然，客户中没有多少人能坚持仔细地把报告读到第5页，因为投资者每天都会被泛滥的信息弄得很浮躁。“我是不是讲得太快了？”他突然问道。但仅仅停顿了一下，他就又开始接二连三地谈了起来——每一句话都好像经过了严格的打磨，以至于我的记录完全跟不上他的节奏。他基本上每天除了睡觉就是工作，他继续说道，“我不停地翻阅资料，这都快把我的妻子逼疯了，当然她依然很爱我。我非常热爱自己的这份工作，

在我看来，它为我解释了世界运行的逻辑，而我又可以帮助其他人去理解它。还有什么工作能比这个更有趣呢？”

原来在投资银行的时候，他一年可以挣到50万英镑左右的收入，相比而言，自愿离职后的他现在的薪水可少了一大截。“问题是银行之所以还能赚到钱仅仅是因为乐观”，他解释道。他确信自2008年金融危机以来针对这个行业的痼疾并没有什么结构化的措施被真正付诸实施；相反，所有的人依然在通过发行新的债务以偿付旧有债务。“这就好比宿醉后的你借着酒兴喝了更多的酒，你完全是在拿自己的肝开玩笑，但这一切都正在发生。”他对此很悲观，换句话说，银行系统存在着很多问题。“如果你告诉投资者经济将要下行，那么他们就会把钱放到更安全和更可靠的地方，或者就此持有现金，最终压缩银行基于交易或者管理资金而收取的费用。与此同时，说服投资者购买风险更高的产品也会变得更加困难。”因此，他告诉我，他并不后悔离开银行。他相信，“在银行中，3/4的晋升都与圈子和关系有关，根本不在于你的工作做得有多好。我是一个不合群的人。我喜欢有话直说，不喜欢私下里议论。虽然我在这个圈子里工作，但是背后说小话对我来说依然是一件非常困难的事情。另外，我不喝酒。”

每一个患阿斯伯格综合征的宽客都会谈到相同的内容：像我们这样的人在投行里根本待不下去。尽管如此，如果你是一个宽客，而且没有阿斯伯格综合征，那么金融的世界就会让你觉得如鱼得水。下面的这个人就是最好的例证，他也是我的第4位宽客，我给他起了个绰号叫“超级宽客”。他原本是一家顶级银行的高级董事总经理，几年时间就赚了数百万英镑，现在离职去了一家对冲基金，在那里他的收入甚至更高。“像我这样的宽客都是一些对电脑痴迷到不可救药的怪胎，”他说道，“这么说没有什么恶意。我们专注于此，就像同性恋者找到了‘伴侣’或者记者结识了‘线人’。就在10年之前，我们还远远没有获得今天的尊崇，但现在我们却是行业的翘楚。今天的世界

是科技和数据主导的，因此技术专家和那些对数学和数据有更深理解的人们就会获得非常非常优厚的待遇。”

在20世纪90年代早期还没有踏足银行业时，他在大学里工作。他对投资银行的概念仅仅是基于其所读过的两本行业经典著作：《说谎者的扑克牌》和《门口的野蛮人》（*Barbarians at the Gate*）[注]。“交易员们就像是一群只会大喊大叫，粗鲁至极，满嘴冒着脏话，充斥着大男子主义的白痴。那些穿着红色马甲冲着电话叫嚷着‘买入、买入，卖出、卖出’的家伙们恨不能把竞争者生吞活剥。”

“许多外行人现在似乎依然相信就是银行中的这帮家伙冒着巨大的风险实施着大额交易，”他的话语中带着一丝轻蔑，“那样的时代已然成为了历史，现在最好的交易员中有不少都是女性。客观地讲，她们都聪明过人、很有才华。交易已经不再是嘈杂和令人作呕的工作了，它是一项脑力运动。诚然，交易员们目前需要执行的这类基于数学的交易并非高深莫测，但是，它确实对其使用者的相关知识和技能提出了切实的要求。”

“这是书呆子们的逆袭，”一些成功的宽客说道，“智力这个曾经在我们还是孩子时就将我们和游乐场隔离开来的东西现在却为我们带来了财富和地位。”这些宽客的话语听上去意味着他们真心地宽慰于自己在现实世界中找到了合适的位置，然而受到冲击的原有既得利益者看起来就有些不满了。就行业传统来说，经纪人带着交易员享受一次奢华的午夜游弋通常是为了获得业务上的便利。“突然间，我要领着一个24岁大的学数学的书呆子出去乐一乐，”一位经纪人一边说着一边像拨浪鼓似地摇着头，“带他去最热辣的酒吧，开上一瓶最好的香槟。像这样的男孩在大学校园里从来没有参加过什么像样的社交聚会，之前也几乎滴酒不沾，更别说泡妞这类事情了……”

确实是略显滑稽的一幕，但是，我们之后的谈话却逐渐严肃了起来，因为这时“内部控制”人员向我解释在以下3种情况下，复杂性的过快增长会使银行变得极为脆弱——如果不是彻底无药可救的话。

首先，这会导致出现巨大误解的可能性增加。超级宽客就不得不经常应付银行中更高层级的管理者，因为他们已经确实无法理解其中的数学逻辑了。“在银行中，能够胜任这份工作的人永远不会这样回答人们的问题：‘是的，我可以肯定’或者‘是的，一定会这样’。你们的表述全是概率。好吧，即使你是对的，但麻烦也随之而来，大部分的非宽客们并不会用概率或者统计学思考问题。比方说，我分析了市场上某个仓位的资产组合情况，并提示你这笔交易明天会有1%的可能性损失500万英镑。”他看着我的眼睛继续说道，“我都告诉了你些什么呢？我告诉你在100天里的某一天，你将要面临至少500万英镑的损益。但是许多不具备专业统计学知识的人们会曲解你的意思，他们会认为我告诉你你的损失不会超过500万英镑。同时，还是这些人，他们不会意识到我并没有讲到在千分之一或者百万分之一的概率下具体的损失会是多少。”

伦敦某顶级大学的一位数理金融学教授也是一名宽客，他亲眼见证了自己的很多学生在金融城开始了他们的职业生涯。他说道，“假如现在有一群宽客基于他们所搭建的模型开发了一款金融产品，同时银行的高管层却并不是宽客，在这种情况下，高管们是无法真正理解摆在他们面前的东西的。他们如何能就此提出有建设性的问题呢：关于模型背后的假设前提？关于有可能影响模型稳定性但目前却尚不明确和不可知的因素？或者关于用于模拟产品收益的过去10年的数据库？”你可别忘了，宽客们可是非常缺乏解释能力的一群人（例如一个可能的原因是他们都患有轻度的阿斯伯格综合征），如此一来，“高管们听到的将是这样的回答：我们创造了一项伟大的产品，要是我们在10年以前就拥有它，我们肯定能赚到很多钱。”

虽然误解很危险，但更令人恐惧的却是误算——宽客自己也无法理解事物发展状态的情形。想象一下第一批宽客引入的高频交易。“当危机发生的时候，程序如何能正确地判断这仅仅是一次特例或者短暂的波动呢？”一位曾经在交易室里工作过的合规官说道，“我们如何才能把握程序交易的每个步骤？没有人能够看到高频交易究竟在做什么，我们只能在事后看到结果，而那时实际的冲击已经发生了。”

“当事情向着最不好的方向发展的时候，作为最后的诉诸手段，人们实际上只能拔掉连接电脑的电缆，”合规官继续说道，“虽然这种方法很有效，但在这样一个科技化的时代，这似乎看上去荒谬至极。”

许多的后台和中台部门工作者都表示曾亲眼见证过高频交易电脑引起的混乱，例如在日本大地震引起海啸之后，以及意料之外的大规模恐怖袭击发生之时。

要是“消防栓”不能被及时拔出又会怎么样呢？在2012年5月6日的“闪电崩盘”中，股票价格指数在短短的几分钟内迅速下跌了数百点，而后又像之前那样难以理解地快速反弹——但与此同时，整个金融世界除了在极度惊慌的迷惘中目瞪口呆地“看热闹”外却什么也做不了。“这类事件的复杂程度甚至会让内行人也摸不着头脑”，一家大型银行的“结构型信用商品主管”解释道。他应该有35岁左右，时而略显焦躁，时而又开怀大笑，他是我在长达两年的采访调研里认识的性格最好的人之一。我们在1月某个阴沉的日子里相约一起吃了午饭，在为是否点一杯苹果酒做了一番激烈的思想斗争后，他最终选定了无酒精姜汁啤酒和一份猪肉馅饼。

“那是一段令人刻骨铭心的时期，”他详述了2008年雷曼兄弟破产倒闭后的每一个日日夜夜，“你想想看，我们处在一个全新的模式内，没有人知道它究竟该如何运行。我所在部门的账面浮亏已经达到

了数亿英镑，而整个银行的损失足有几十亿。我们当时觉得危机将击垮这家公司。如果市场继续下跌，我们就会跟着一起玩儿完。”他的工作是负责管理计算机程序，买入或卖出特定的金融产品，以中和银行持有的其他产品头寸带来的风险。他告诉我，在2008年之前，《金融时报》有时会把像他这样的人称为“F9键小丑”，“因为当你按下这个键位，你就可以执行程序算法，获得交易状态的信息以及你所持有的资产组合的价值。在这里，‘小丑’就是在暗指这样一个事实：我们中的一部分人并不能准确地理解算法的实质。”

《金融时报》的直觉在危机中得到了印证。作为算法仰仗的模型的假设在2008年秋天已经不复存在了。在那之前，他的团队如果想要清楚地了解他们每天数千笔交易的盈利或者损失，那么他们只需要按下F9键，计算机系统就能给出确切且又理想的答案。但是，“当危机来袭我们按下F9键的时候，眼前的数字却完全出乎了所有人的意料。我们互相问道：我们怎么会有如此高的损失？到底发生了什么？”

在过去，他们需要向上头发送一份关于盈利和损失的每日报告，并且不会有什么纠结，但现在部门的报告首先要交由伦敦的10位风险管理经理审阅，随后还要过20多位银行的母国监管者这一关。“这是一种巨大的压力，”他说道，“你绝对不希望被总部的某位风险管理经理抓住把柄，因为这些人不会给你留任何情面，他们只会径直走向董事会。”

“更多的压力则来自银行中绝大多数不理解我们产品的那些人，”他继续说道，“风险和合规部门的人本应是我们内部的审核者或制约人……然而，我们不得不教他们如何监督我们。”

“那些在组织结构中高高在上的人唯一足够了解的只有他们在组织中的角色，”结构型信用商品主管这样告诉我，根据他的经验，“‘正好’就是在紧急情况下还不够好……”每天他要在电话里花上几个小时应付那些职位水涨船高的人。“我必须要说，他们什么也不

懂，连基本的水平都达不到。他们不可能点出错误，不可能在我们即将把事情搞砸的时候纠正我们，也不可能做出基于全面信息的明智决定。我们很失望，和上层那些人交流完全是在浪费我们宝贵的时间。而面对他们的走卒会更让我抓狂，有些带着问题找到我的人甚至都没有弄明白自己要问些什么。我只好对他们讲，‘看，你做了些无用功。如果你直接告诉我你并不理解你要问的问题，那岂不是更好？我可以坐下来解释给你听。但是当你甚至无法理解自己正在试图让我告诉你的事物的时候，我给你的答案对你而言又有多少价值呢？’”

那些日子给他上了关于人性的最有价值的一课。“自以为是尤其严重。我们曾经一度想出了解决方案，那就是为了能让事态重新得到控制，我们必须为此首先承担一定的损失。我们就此提出了建议，却没有被采纳。”在当时，银行并不想曝光更多的损失，于是选择继续让浮亏发酵，而这就意味着日后他们将面临更加巨大的损失。就是从这个时候起，纯粹是出于自保，他的团队开始用电子邮件记录下了所有的事情：“本次会议X讨论的内容就是我们的方案。我本人非常赞同……”他们知道银行高层对此不会太感兴趣，所以并没有把这些资料用邮件发送给银行高管，而是直接发给了潜在的调查员和未来的检举人。

“能不能给我讲一些积极的东西？”“团队精神，”他不假思索地答道，“就像一支特种部队那样，除了一小部分人外，我们团队中的成员都来自不同的国家，大家为着共同的意愿汇聚到了伦敦的金融城。委婉地说，这里的环境正在发生着你无法想象的翻天覆地的变化。”客观地讲，并不是他交易了那些在人们眼前坍塌的金融产品，这些产品也让他的银行损失惨重并流失了很多客户，就像他不带任何偏见所说的那样：“向大众出售这些金融产品的人并不是我。”

在他离开这家银行之前，算上奖金他一年的收入有400000英镑。对于一个自18岁就步入银行大门，从后台部门的小职员做起，通过一

步步努力做到如今职位的人而言，这可不算差了。他告诉我，“我是高中班级里唯一一个没有选择继续读大学的人。我没有那样做，并从那时起就投身到了这个行业。我觉得我不是为钱才来到这里的，当我还在念高中的时候，我的父母就时常告诫我要努力工作。我现在依然这么认为。”

他的笑声听上去有些勉强，“我的老板有时甚至会把钱摔到我身上——我可不求你给我钱！在奖金日快到来的那些日子里，他们总会说：‘我们发给你的可比我们承诺的多，以此表达我们对你辛勤工作的褒奖。’但话音未落，他们又会说道：‘明年，我们保证你会拿到××。’我从来没有要求过更多……我会吗？他们已经给了我很多钱。”这可能就是命运的安排，他告诉我，恰恰是在危机期间，他的收入才真正开始有了稳步的增长。“这就是一个定时炸弹，我基本上是唯一一个能够心平气和接受的人。”

当然，要知道那些日子里在金融行业工作可不是什么光彩的事。“我的社交圈里只有我在银行业工作的同僚。当某些人对银行家说三道四的时候，我的母亲有时也不得不替我辩解。朋友们会拿我或是我的妻子调侃取笑。在聚会上，我的社会学家朋友会把银行家骂得体无完肤，我自然也就成为被抨击的对象。”差不多一年后，他就离开了那家银行。但如他所说，他依然要“护理”自己的身心，夜晚的盗汗时常作祟，而这却不仅仅是由身体健康状态带来的问题。“是压力。我的爷爷是一位勤勤恳恳的送奶工，我的父亲是一位忠于职守的警察，而我的青春和心血却贡献给了一个花钱大手大脚的行业。”

行业复杂性的显著增长扩大了误用和滥用行为的范围。2008年的金融危机最终到底应归因于复杂性还是复杂性带来的巨大操作误解，对于诺博士（Dr No）和糊涂博士（Dr Nitwit）而言，这仍然是一个悬而未决的课题。但是围绕由被称为“伦敦鲸”的交易员引发的丑闻的讨论，大家的看法却是一致的。在2012年春天，摩根大通伦敦总部

的一位名为布鲁诺·伊克希尔（Bruno Iksil）的交易员和他管理的小组给银行造成了62亿美元的损失。“伦敦鲸”的绰号正是来自伊克希尔的天量头寸——换句话说，他的操作将银行资本置于极大的风险之中。

伊克希尔虽身在金融城，但是摩根大通却是一家美国银行，因此美国参议院常设调查小组委员会开始介入调查这次“超常规损失”。尽管伊克希尔此时已经无法被传唤到美国，但是在摩根大通负责内部控制的人员却是可以的。

面对伊克希尔承担了过度风险的事实，他们需要就伊克希尔的几个回答给出解释：他是如何给银行造成了如此巨大损失的呢？他们的回答很简单：“卖出远期利差，买入防止目标价格收窄的对冲头寸，利用指数和现持的仓位，就一些很可能发生违约的凸性‘部分’（tranche）做多风险头寸，在HY和Xover交易平台上买入对冲性的价格压力指数，以把仓位转化为货币化波动率。”

“你能告诉我们这是什么意思吗？”委员会成员向摩根大通的风险管理经理问道。没有人能够准确作答。摩根大通可能是世界上风险管理做得最为出色的银行之一。在伦敦鲸事件之前，伊克希尔的年收入达到了700万美元。由于没有触犯任何法律，伊克希尔最终也被免于起诉。

虽然伦敦鲸事件让摩根大通赔了一大笔钱，但是银行也会出于自身目的基于审慎原则使用这些复杂的金融产品。我曾经采访过一位产品设计师，他的工作是为面临财务困境的小型企业提供解决建议以帮助它们履行对产品设计师所在银行的偿债义务。他也时常对“他的”银行销售给“他的”公司的金融产品和工具的复杂程度感到困惑。“有时这就像在变魔术，”他说道，“我不得不从头到尾把所有的资料和数据梳理一遍，眼前是各种不同种类的金融工具和不同种类的债券产品，其中许多金融产品都是‘专门订制的’，而银行又会针对具

体客户把它们组合在一起。这样做的好处是允许细微差别化的存在，这能使每个企业得到适合其具体情况和特定需求的产品；弊端却是牺牲了透明度。”

在工作中他发现，大型企业可以更好地理解它们所购买的金融产品，而小型企业可能只是理解了一部分，并且无法把握风险和收益特征的全部细枝末节。“因此，我们会在必要的时候介入，看看它们都买了些什么，并进行讲解。随后，当企业高管认识到自己购买的商品都是些什么东西后，他们会感到气愤和沮丧。但他们也清楚，自己对此也负有责任。这时，为了弥补之前的窟窿，他们也只好迫于压力继续购买我们的销售团队提供的这些工具了。”

能够理解这些产品的人越少，产生曲解、误算和滥用的空间就会越大。尤其是还有更糟的情况，那就是当今金融世界中的任何一次事故都会变得极具冲击力和一发不可收拾——请想想F9键小丑和伦敦鲸的冒险行为。某些复杂金融产品带来的潜在损失几乎是无法计量的，这可与你展期贷款或购买股票的行为不同，因为在这些交易中你事先就已经知道了可能的最大损失是多少，即你所有的投入是多少。然而，许多复杂的金融产品却像是一个开放式的保单。例如，你和航空公司达成协议，到明年1月份你会就燃油价格超过某个特定水平给予其一定数额的差额补偿。如果在新年前夜燃油价格最终低于这个特定水平，你可以获得这部分“保费收入”——这有点像旅行保险的承保人，在一个安全惬意的假期之后他就无须再为此承担赔偿责任了；但是如果燃油价格出现了上涨，那么你就必须履行支付义务。这里面关键的一点是燃油价格可能会上涨得很快、很高，而你则要接受巨大的损失。

银行家们对我的分析又做了些修正，并指出事实上，所有的跨国公司都是上市公司，因此它们也受到股东价值这类非道德范畴准则的制约。尽管如此，对于像壳牌和麦当劳这类公司而言，某个部门中的

少数几个员工不太可能致使企业损失数十亿美元，而在投资银行这种可能性却非常具体。前投资银行家雷纳·沃斯在纪录片《宇宙之主》中说道：“我无法想象在另外一个行业中某个人的行为能够让他的公司赔掉这么多钱。”再看看反转的金字塔结构，他这样解释道：“那些创建和交易易燃易爆产品的人们坐在离顶部很远的地方。”

* * *

一小部分人的所作所为就给公司带来了数十亿的损失，过程却又由于复杂程度的原因非常难于监管，这时你会期望内部控制能够站在最高处掌控全局。“只可惜那几乎是不可能的”，受访者们解释道。“作为一名首席执行官，你不可能清楚地了解你银行使用的每一个算法和交易的每一项产品，”一位刚巧在审计一家大型金融机构账目的会计师说道，“首席执行官们让某人告诉我们，‘别担心，一切都在控制之中。’”

一位内部财务人员为她的首席执行官的辩护甚至更加令人感到忧虑。这位年轻女性发现自己很难在金融行业外找到合适的工作。她在一家混业银行负责集团财务报告的编写，其所在的部门“把整个银行的各项数据整合在一起”，就像她所说的那样，这种报告会和其他类型报告一样按季度和年度公布。“我们会关注数据环比和同比的变化情况，基于此形成对公司收入上升或下降原因的分析，并最终把它提交给银行的最高管理者们。”

她头脑冷静，说话从容不迫，这种自信你经常可以从会计人员和负责数据的那些人身上找到。在采访中，她多次询问我她并不想和某位前台部门银行家分享数据的要求是不是能得到满足。对此，她不需要太担心。

她有过两家混业银行的工作经历，但无论二者的企业文化有多么不同，我最终却只归结出一个相同的问题：“你会将银行出现的丑闻

归咎于你们的首席执行官吗？在给定银行规模的前提下，如果首席执行官的全部罪责只是将任务委派给了错误的对象，那么首席执行官如何才能够有效地监督100000名员工呢？”她目前所在的这家银行业务遍布全球，一天24小时每时每刻处理的都是价值数以百万计的交易。在其庞大的资产组合中，既有贷款这样的传统产品，也涉及各种存在显著区别、特点多样的业务活动以及复杂性产品。“问题不仅仅是作为一家银行你的行为承担了多大的风险，”她说道，“而是你应当知道在未来的某一时刻你到底拥有些什么。”“你首先看到的是交易员，他们会把关于其交易的信息发给产品控制经理，产品控制经理会把收到的内容交给负责投资银行运营的财务小组，后者随后又会将其递到我们手中。这里有很多的层次。”

她所在的那家混业银行内部既有传统的商业银行部门，也有投行部门。相应的，这里也有许多的层次。正因如此，和她实际打交道的并不是真正的投资银行家，而是他们的财务组。“所以，准确地讲，他们只是会计师而不是银行家，”她解释道，“投行部门的财务组更是神神秘秘，永远摆出一副‘你不需要知道’的态度，这让我们感觉好像他们才是这里的负责人。他们似乎总想自行其是，让所有的事情都符合他们部门的意愿。在大多数公司里，集团财务报告首先是建立在公司各个财务组工作的基础之上的，但是在某些银行里，情况却截然不同。由于投行部门贡献了集团的大部分利润，因此更多的时候我们更像是在为他们做辅助工作。我团队中的成员总是觉得有些东西太过微妙以至于无法正常地对数据提出质疑，他们会想‘这不是我该问的问题’。在2008年金融危机发生之前，我对投行部门的数据并没有什么深入的理解和剖析。”

“自危机以后，很多事情都变了”，她强调道，现在她能明显地感觉到自己在遇到棘手问题的时候有了“客观上更大的权限”。但是困惑却依然存在，“包括内部人在内，没有人能再真正地理解银行了。每个年度我们都做着相同的工作，按照既定的工作计划和进度表

开展业务，最终得到的却是相同的结论，而银行也可以基于此堂而皇之地说：‘看，一切都在掌控之中。’我们希望理解银行，希望通过数据的展现更好地诠释其内涵。然而事实上，我们几乎在背道而驰。我们的工作从收集数据开始，如果收集的过程和随后的每一步都能按部就班地得到恰当的执行，那么最终的结果就会被认为是合理合规的。”

＊　＊　＊

前工党总理阿利斯泰尔·达林（Alistair Darling）在《走出崩溃边缘》（*Back from the Brink*）一书中严肃地点评道，在他的印象里，他经常会听到有关金融机构“大而不倒”，甚至“大而无救”（too big to save）的言论。但尽管如此，一些不得不在危机期间对许多英国银行实施“救助”的人们还提供过另外的一个版本：“大而不解”（too big to know what’s going on）。

“大而无效”（too big to manage）是业内人士经常用到的短语，对此理解尚浅但体会却最为深刻的似乎就要数信息部门了。“回想一下，银行并不是通过有机地缓慢发展形成当前的规模的。”在银行信息部门工作的人们说道。可以说，它们都是跳跃式地成长，通过在全世界范围内兼并和收购其他银行和金融机构实现自己的野蛮生长和复杂多样性。与此同时，它们对信息系统的重视却经常是不足的——仅仅是因为这种长期投资的成本难以比拟短期利益的诱惑。在许多银行内部，前台、中台和后台部门使用的都是不同的系统，不同国家之间的系统更是截然不同。这些系统往往很多年才会得到更新，而且是一个个地实施，过程缓慢。信息专家们设想的是将各式各样状态相异的系统整合在一起以便为新产品设计“补丁”，他们需要的是变通的“解决方案”，而不是当某项工作或产品不能正常运转时的临时即兴支持。他们需要新的系统能够使现有的所有系统实现统一，而这些系统又可以为所有的业务所用，等等。

“要是你的读者们知道信息部门在许多银行中遇到的尴尬在各种企业和政府部门中也一样存在，那他们肯定会大跌眼镜，”一位在某软件公司有着10年从业经验的人对我说道，“有时，我们会受托处理一些突发事件，比较经常的情况是某家公司由于‘电脑问题’导致一段时间内工作无法开展。你会发现，处理这种事情所花的时间通常要比之前预计的长得多。其原因并不在于维修的复杂程度，而是要明确问题出在了什么地方。你首先要逐本溯源，这恰恰总是最耗时的工序。事实上，对此谁也没有全面和深入的了解。”

最让他担心的是某一天银行自己的数据系统会出现致命的问题。如果出现这种情况，那些依赖银行支付系统的人们会怎么样呢？“那会引起恐慌，而银行看似却一脸无辜。”他告诉我他的某位同事把在互联网银行上的陈述和对话都做了复印件并保存了下来。我给他讲了我从另外一位IT专业人士那里听到的信息，他对此会意地笑了笑，“那些之前在自动化上取得了突破并由此创造了计算机系统的人们现在都到了快退休的年龄，于是我们就这么出现了，我们被银行叫去解决问题，他们把我们带到一个坐在办公室角落里的老人面前，说道：‘这位是皮特，你们认识一下吧，他是我们这儿唯一一个还对散落在这里的系统有所了解的人。’”

虽然很多的银行非IT部门工作人员都认为IT人说话总喜欢夸大其词，但还是有两种人认同系统的多变性和不透明性正在从根本上使大型银行变得更加脆弱的观点。“人们总是期望银行拥有一种超级系统，你只需要简简单单地按一个按钮就可以获得所有你想要的东西，”一位合规官说道，“但实际情况是，我们不得不做大量的‘人工重整’工作。例如，我想了解一下我们银行的客户状态，想看看他都做了哪些交易，而要获得这些内容是异常困难的。我必须自己搜索多个不同的系统，从不同的地方抓取零散的信息，随后再把它们拼凑在一起。”

另一位咨询师甚至对我说：“下一场全球化金融危机十有八九就是由IT系统崩溃引发的。”

＊　＊　＊

的确，投资银行和混业银行如今的运营模式是否还在可控的范围内是一个很难准确回答的问题，但是随着采访的深入，另一起丑闻背后浮现的必然逻辑却开始变得清晰了起来。就在我开通博客后没有多久的那段时间，瑞银不得不公开承认其内部一位名叫基库·阿杜伯利（Kweku Adoboli）的交易员因未授权交易致使集团遭受了20多亿美元的损失。不同于伦敦鲸，阿杜伯利涉嫌违反了多项交易规则并触犯了法律，是名副其实的所谓“流氓交易员”。事实上，每隔几年，金融市场上就会爆出一次类似的丑闻，最为著名的就是英国交易员尼克·里森在1995年以一己之力毁掉了百年老店英国巴林银行；其后是，法国交易员热罗姆·凯维埃尔（Jérôme Kerviel）在2008年给法国兴业银行赌输了49亿欧元[注]。在法庭上，起诉人将阿杜伯利描述为一个自私的、渴望地位和沉溺于更大数额奖金的人。这是我们在形容金融赌场中贪婪的魔鬼时最常听到的措词。尽管如此，银行业工作人员和专业金融工作者们却有更多更加精彩的故事要讲。

“很多人都对我们敬而远之，”一位帮助银行甄别和调查流氓交易的咨询师说道，“但这正是我工作的价值，我其实就是现实版愤世嫉俗的夏洛克·福尔摩斯。”她的公司有具备审讯技巧的前警察局警员、精通交易系统的IT才俊和谙熟市场产品的金融专家，而她就是其中一个小组的负责人。“这种项目制的工作非常重要。我们去某处，解决问题，而后又离开去执行下一个项目。”她一再强调，她并无意为流氓交易员开脱，但是人们需要知道的是交易室是一个极为男性化的地方。“那里就像一个只许男孩进入的游乐场，所有的人在互相撺掇和怂恿。因此，总有那么个交易员，他只要进行风险交易就可能面临损失。这时，他既不愿承认自己失败，也不会向他的爱人或上司倾

诉。他会尝试实施新的更具风险的交易来掩盖之前的错误，但结果他又把事情搞砸了。”虽然如果这时内部控制的警报铃响起，一切就都能得到控制，但是流氓交易员却知道如何让高级计算机系统保持平静——也许是因为他最开始有过在后台部门工作的经历。他会设法把眼下的损失隐匿起来（由于认为自己很快就能弥补已有的亏损），并清除所有的痕迹，好似什么都没有发生过。有时，这种方法确实起了作用，但更多的时候，逐渐扩大的损失将会被累计到再也无法隐瞒的程度。

这就是福尔摩斯式的咨询师总是极为关注银行内部文化的原因。“在这里人们是否可以举手告诉别人我犯了错误？这种情况下，你得到的是一片掌声还是别人的嘲笑？据我所知，在银行这种地方，‘允许自己的员工做错事’可不是什么明智的选择。”

其他一些亲身参与处置该类事件的受访者们也表达了相同的观点：流氓交易的发生并非全都是贪婪作祟，它一方面源于绝望，另一方面也和当前银行的组织结构直接相关。他们告诉我：“事实上，还有更多的事情都是你在新闻中听不到的。”

一位负责核实交易员盈利和损失状况的运营风险经理和我谈到了他所在银行最近才刚刚填补的一项管理漏洞（而且它仍需继续完善）——“每个交易员会基于其全部交易管理一个或多个所谓的‘簿记’，但当交易员离职时，这些簿记通常会保留在系统当中。这意味着多年前就已经不在这里工作的交易员们会给你留下数以千计的旧簿记，而某些对系统非常了解的人就有可能把某些交易隐藏起来。客观上，大型银行交易业务极大的规模和极高的复杂程度也为这样做提供了机会。”

＊　＊　＊

面对来自媒体和议会委员会（Parliamentary Committee）的质疑，精英大学的血统、庄重典雅的标识、大气的职位头衔和沉着自信的态度，这些我们在一部分顶级银行家身上看到的东西非常容易给人留下这样的印象：银行也是像军队和空港那样行事的纪律部队。在你心目中，他们已经建立起了有效的领导层级体系，形成了从上到下传递命令、信息和反馈的稳定机制。但在这些虚伪的面具背后，你看到的是激励倒错、各自为战、恐惧氛围、零职业保障衍生出的不忠诚，以及难以掌控的规模和复杂程度，这完全不是一个建立在理性基础上结构严密的执行体系，而是一片簇拥在一起的雾中小岛，上面站着唯利是图的雇佣兵。

正是这种环境给人们带来了极大的诱惑。当某个试图利用这种便利的倒霉蛋事发后，这究竟是“问题人员”造成的一场偶然事故，还是一些更深层次问题的外化呢？这是否足以证明当前结构下的混业银行模式是无效的呢？

这不，最终，我找到了一个亲临2008年金融危机“事故”现场的人。

---

1. 选择偏倚通常是指这样一种情况，在统计研究中，由于某些原因致使个体、组类或者数据的选择不是完全随机的，从而使获得的分析用样本不具有充分的代表性，并最终导致研究结论的偏差。——译者注

2. 领英是一家创建于2007年的全球最大的商务人际社交网站。——译者注

3. 贝尔电话实验室是一家著名的美国科研公司，创立于1925年，由美国贝尔财团和美国电报电话公司共同所有，主要负责电信设备改进和军工方面的研究。——译者注

4. 原书中的全句是这样表述的：在物理学领域，我们是在和上帝比赛，而上帝是不会经常改变游戏规则的；然而，在金融领域，我们却是在和上帝所创造的人比赛，他们往往是基于自己瞬间的观点来做出某种决定的。——译者注

5. 高频交易是指通过计算机的程序化，利用无法人为观察到的极为短暂的市场变化（比如，某证券买入与卖出差价的微小变化或者其在不同交易所之间的微小价差）实施交易并以此获利。——译者注

6. CERN，全称是European Organization for Nuclear Research，成立于1954年，是世界上最大的粒子物理学实验室，位于瑞士日内瓦与法国的边境接壤处。——译者注

7. AS，神经发展障碍的一种，属于孤独症谱系，存在社会交往困难、兴趣局限和重复、生活方式刻板等症状，存在孤独症表现出的语言和认知障碍，被认为是“没有智能障碍的自闭症”。——译者注

8. 《门口的野蛮人》是一本由布赖恩·伯勒（Bryan Buffough）和约翰·海勒（John Helyar）所著的商业经典著作，描写了1988年作为华尔街历史上最大收购案之一的美国第二大烟草公司RJR融资收购饼干生产商Nabisco的交易过程。——译者注

9. 热罗姆·凯维埃尔后被指控在2008年1月由于擅自投资欧洲股指期货并建立虚假对冲头寸的欺诈行为致使法国兴业银行损失了49亿欧元。——译者注

|8| 好饭真的不怕晚吗

在调研过程中，我有时会发现各种调查线索会突然汇集到某个关键点。这次，这种情况发生在我和一位银行家的漫长讨论过程之中。危机期间，他曾就职于两家声名显赫的投资银行，在其交易室内从事搭建和销售CDO（一种触发了2008年金融危机的金融产品）的工作。

CDO银行家40岁左右，举止温和，说话谦逊，在介绍自己的时候略带一点得意："大学辍学，机缘巧合地进了银行业，最后却发现我非常热爱这份工作，而且很有此方面天赋。我还远远没有做到最好。"

他出生于欧洲大陆国家，并在那里长大，之前在那里的私人银行部门工作过一段时间，帮助富人们投资和管理他们的财富。在2000年左右，一家混业银行说服他来到了伦敦，在这里，他负责向高净值客户销售金融产品。

根据他的提议，我们在一家酒店见了面。15年前，他在这里完成了应聘流程，正式进入了他现在所在的这家银行。在交谈中，他从不回头，更不会骋目四顾，仿佛是怕被往事拨了心弦。他想对年轻时候的自己说些什么呢？"怎么说呢？……一段难忘的经历？"

他告诉我，他们集荣耀于一身，"在你受雇之前，投资银行就已经把你看成一颗希望之星。之后，你将开始你的工作，成为他们中的一员。"对于第一次踏进交易室的情形，他至今历历在目。那是完全不同于投资银行"客户经营"部门的另外一个世界，在那里满是"昂贵的西装、精美的饮食、卓越的服务和墙壁间的古董"。在交易室各楼层里，数以百计的人们坐在电脑显示器前，"就像是间工厂。你会

有属于自己的计算机、电话和彭博（Bloomberg）[注]财经数据终端，一应俱全。”他意识到：这就是一切的中心。

他的银行有常驻的现场牙医、医生、干洗服务公司、旅游代理、餐厅和健身房——所有的东西都意在让你提高效率，专注于赚到尽可能多的钱。他的交易室有一辆专门的食物手推车，以至于在饥饿难耐的时候你也根本无须起身离开自己的办公桌。更夸张的是，甚至会有个家伙在交易室里到处乱窜，帮你擦拭皮鞋，为此你只需给上他几英镑。

CDO银行家用勺子搅了搅他的茶，用一则笑话打破了片刻的沉闷，“一只重800千克的大猩猩会坐在哪儿？只要它愿意，坐在哪儿都可以，但新来的人就完全不同了，你不得不自己杀出一条血路。没有人关心你的死活，没有人在乎你是谁，同时你还要受到‘预算’的约束。这是你必须要为银行赚到的钱数，否则就走人。”

他的银行有时会为同一份工作雇两个人，最后就看谁能幸存下来了。部门曾经向他承诺一部分“客户组”全部由他管理，但直到他开始接手工作时才发现，实际上许多同事已经介入到“他的”市场里了。“基本上，他们不允许我给这部分客户组里的客户打电话。”更糟糕的是，将他招聘进银行的那位经理在他几乎是刚刚被录用后就跳槽去了其他银行，因此他只能自己照顾自己了。

他一边说着一边深深地吸了口气，并自言自语地说道，“是的，这比我曾经设想的要难得多。”随着时间的推移，他逐渐认识到想要在投行里获得成功，你必须明确主张，并捍卫你的领地——既包括银行批准你向客户销售的特定类别的金融产品，也包括你的物理地盘。那时，他唯一清楚的就是他不得不做一些引人注目的事情以标识自己的势力范围。

在来伦敦之前，他对CDO几乎一无所知，他之所以会得到新东家的青睐，纯粹是因为他在做私人银行家时积累起来的良好声誉以及和客户建立的积极关系。不过，他在数学方面也有较高的天赋，能够尽可能快地学习新知识，并在一段时间后有所创新。他看到某位客户的资产投资组合暴露于特定的风险之下时，就会想：所谓的“混合或合成型CDO”（hybrid synthetic CDO）能够为其提供避险保障吗？

为了找到答案，他只好去问创造和搭建复杂工具的产品设计师，并探究产品背后的计算方法。“即便如此，你也别想轻易地接近这帮家伙，”他解释道，“每个人每时每刻都异常繁忙。我记得那次在某个电脑屏幕的彭博终端上莫名其妙地出现了一个最新版《体育画报》（*Sports Illustrated*）注的泳装特辑界面，我可不介意看一下漂亮模特们的图片，但是我周围没有任何一个人注意到了这些，他们都被牢牢地拴在了他们的电脑显示器上。”

他特意点了一份奢侈的三明治，并让人放到了某位产品设计师的桌子上。随后，他起身走了过去并说道，一会儿你吃的时候，我想告诉你一个好点子。虽然产品设计师也觉得有些莫名其妙，但是不管怎样他毕竟听到了。紧接着，这位产品设计师问道：“为谁？”“当然，我只能给他一个闪烁其词的回答，因为交易室里的其他人可能也认识我的这位客户，而他们肯定会试图盗取我的计划。”

他的方案确实起作用了，这位客户非常满意，而他，一个新来的家伙一夜之间搞定了一笔200万美元的大单。在其他银行了解这些之前，他还可以做成更多的业务。他又一次前途无量，在整个城市里他都是这方面的专家，而在同一个领域内的众多其他竞争者只能望其项背。“我猜自己应该是一个慢节奏的学习者。”他一边说着一边笑了起来。

虽然新的工作环境迫使他不得不再次为“生存”而战，但是这一回他已经清楚了游戏规则，知道自己将要面对些什么：数以千计的银行家虽然专注于各自不同的领域，但全都努力做着完全相同的事情——为客户寻找解决方案。“因此你需要尽可能多地了解客户的需求。你的产品必须能够经受住其他银行的竞争。与此同时，你要在内心深处告诉自己：我必须要实现盈利目标，赔钱就意味着零奖金和主要的裁员目标。”

他告诉我，为了能在这个世界里突出重围，你需要成为第一个想出新产品的那个人——以保证自己可以在产品边际利润还很大的时候获得最大的收益。“你心里非常明白，用不了多久，其他银行就会拿出相同的产品，那时，边际利润就会下降，你的那些东西就会标准化或商品化。其他银行怎么做到这一点呢？最简单的办法就是‘复制’，它们或者会挖走你的某些同事另起炉灶，或者会直接来挖你。”

“你是如何看待投资银行所拥有的一系列特许经营权的呢？”他回答道：“这些类似的管理都是相对的。虽然银行是一个执行交易和实施业务的庞大有机体，但你却是真正能使其有效发挥作用的关键一环。每个人，真的是每个人，都聚焦于工作，聚焦于‘收益职责’。”同时，在他曾经供职过的两家投资银行中，所有的事物也都是“供人竞争的”。争取业务、主张权力、确保你能在贡献中“生产信用”是永无止境的生存之道。

虽然他前任上司的职位头衔是“西欧区主管”，但是甚至连他都必须为银行创造收入，每年大概在1000万~2000万英镑。“你知道他花了多长时间才坐上今天的位子？他清楚地知道如果他不能完成自己的‘预算’，他就要遇到麻烦了。”

这时，餐厅服务员已经把我们点的三明治摆上了餐桌，CDO银行家则继续向我解释在过去的许多年间，他们的交易室搭建和销售了多少

类似抵押贷款或保险计划的金融产品。他告诉我，“事实上，你在产品年度预期利润中的贡献率与你当年的奖金密切相关。很显然，如果你能一口气锁定未来7年的份额，那绝对是一个很大的数字，这也是奖金之所以会蛊惑行为的原因之一。”

他亲眼见证了这种奖励机制是如何使人们变得更加“激进”的。“比方说，今年你获得了一笔巨额奖金。那么明年呢？没错，你需要继续销售这些产品，年复一年，这也成为驱动创新和开发更加复杂的金融产品的一种关键促进因素。”基于这种逻辑，你对你客户的态度也将随之发生改变。“你不需要长期经营一定的客户关系，卖给客户一项产品，搞定他，你就赚到了。”

他认识的不少同事都是在这类奖励机制的庇护下很快实现了财务自由。“首先，他们要完成一些大额业务，随后他们便引来了其他银行的兴趣，并被挖走，此时他们会向对方要求巨额的奖金保证。新东家的想法则是这样的：如果这家伙确实能给我带来每年1500万英镑的利润，分给他几百万倒也无妨。”

与此同时，他的交易室面对的客户也都是“专业投资者”，购者自慎不言而喻。大部分客户对于他们购买的产品都有清楚的认识，当然也有例外，“我给你讲讲德国州立银行的故事吧[注]”，他说道。

在采访中，他一再强调，他的绝大部分同事都是非常正派的人。“你想找某个人谈谈对CDO的看法，这绝对办不到。这并不是我们的工作。实际上，CDO是一种中性的金融工具，如果你把有毒资产装在里面，那么它们自然也会变得很凶险。我所有的CDO都货真价实。”

* * *

直到我见到了CDO银行家，我才认识到，如果你不能首先准确理解CDO和其他“更为复杂的金融衍生产品”背后的交易机理，你就无法真

正理解这场危机。于是，我把自己扔到了学术文献当中，用心地研究了一下这些让自己一头雾水的新名词。渐渐地，我简单地掌握了一些有用的知识，例如，你可以用CDO来重新分配一组“贷款池”的违约风险。CDOs后面的“s”意指一个CDO中还包含有其他的CDO。持有“合成型”CDO的你并没有真正持有任何的潜在贷款，但是你却负有当贷款价值上升的时候向交易对手方给付补偿的义务；反之亦然。而一个“混合型”CDO则既可能由“合成型”CDO也可能由普通CDO组成。

剔除掉术语，彻底简化并归纳出事物的实质，摸清CDO和其他“更为复杂的金融衍生产品”背后的交易机理，这让一切都豁然开朗。

我一边听着CDO银行家讲的内容，一边也在思索：所有这些到底有怎样的关联呢？重点并不在于外部人是否能够切实地理解这些复杂金融产品的工作原理，而在于为什么在危机发生之前几乎没有什么内部人意识到了问题的存在。

想要回答这个问题，CDO银行家的故事似乎已经给了我们一些启发：在一个巨大的交易室里，坐着的都是手拿着一系列复杂金融产品，满脑子都是购者自慎观念，在适用丛林法则的环境中活下来的唯利是图的幸存者；他们彼此之间充斥着严重的怀疑和猜忌；每个人都专注于不懈努力以实现非道德范畴的盈利和“收益职责”；面临的却是近乎无情的录用—裁员体制……在这样的前提下，交易室里的人们为什么还要关心自己销售的复杂金融产品的风险特性和道德底线呢？为什么还要理会他们自己银行长期的财务健康状况呢？我们甚至不应以“他们自己”这一表述来形容这些银行，因为没人知道5分钟之后自己是否还会站在这里。是被毫无征兆地扫地出门？还是被其他的行业竞争者带出火海？风险管理经理和合规官基于这种情况为什么还要发出警告呢？如果一切都能完美地合理合法，而你又肩负着巨大的“目标”压力，那你又为什么不狠狠地从你客户身上敲上一笔呢？

这看上去似乎勾勒出了一张短期效益主义的思路图。

事实上，我还设法采访到了银行业中级别最高的一些人，例如董事会成员或者CEO等，但由于他们的言谈和表述通常都针对性较强且极具特点，以至于披露这些内容很容易暴露他们的身份。尽管如此，危机以来各种已经公开面世的报道进一步支持了这样的观点：至少在一部分银行内部，CDO银行家所述的短期效益主义的思维倾向在高级管理层中也是甚嚣尘上，尤其是在2008年之前的那些年。在自己的回忆录中，阿利斯泰尔·达林写道，在危机中那段最黑暗的日子里，他不得不和高级银行家们商讨救助的事宜：

“他们并不理解自己所做的事情，更不理解他们承担的风险以及通常情况下他们销售的产品。在危机最肆虐之时，一位银行管理者自豪地告诉我，他的银行刚刚决定今后不会再涉足任何他们无法理解的风险性交易了。我想他这是在有意消除我的顾虑，但适得其反，这番话恰恰使我感到更加不安。英国和美国银行的高级管理者们完全没有认识到——或者哪怕是问一问——究竟是什么让他们变得如此富有以及其背后都有哪些风险。”

“他们没有认识到且没有就此提出疑问。”看来我真的不该再把投资银行视作赌场了。毫无疑问这才是最重要的依据，因为在玩轮盘赌的时候，你起码还知道自己的胜算：投注红色或黑色的概率近乎为50%，而投注单一数字的概率只有1/37。

投资银行内部疯狂蔓延的复杂性使很多风险因素变得几乎难以计量。模棱两可、含糊其辞、晦涩难懂是事物经常呈现的状态，业内人士往往用“缺乏透明度”这类词汇形容自身遇到的境况。一项新的产品究竟能不能为你创造利润，又有谁会知道呢？是风险管理经理？还是西欧区主管或CEO？但与此同时，为获取更多盈利而承担过度风险销售这些产品的银行却被巨大的短期利益冲昏了头脑，伴随而来的又是股东和财经媒体们的狂热追捧。没准是一时疏忽大意，一家混业银行——花旗集团的最高级管理者坦率地概述了这一过程：“只要音乐声

一响，你便会起身舞蹈……现在，我们还在热舞。”那时正是2007年7月。

＊　＊　＊

说到这里，似乎应该传递一些好消息了。任何一本书都需要积极的力量，它应该占到全部内容的60%以上。让我们稍事休息，从这些负面的东西里暂且抽身。对读者们而言，确实到了一位“形象正面”的主人公登场的时候了，他应是一位为了普通大众的利益和信仰而抗争的人。

我当然也需要这样的人。对正能量的渴望让我把自己的目光移到了那些本应定位于约束银行行为的机构身上。为什么信用评级机构要为如此多的CDO和其他更为复杂的金融衍生产品给予AAA或“非常安全”的级别呢？为什么负责审计银行账目的会计师事务所没能找到或发现相关的蛛丝马迹呢？监管者们又在做什么呢？

当我收到了一位名叫威廉·J·哈林顿（William J Harrington）的人写给我的邮件时，这些问题的答案似乎有了着落。我很快为采访安排了一次会面。他是一个美国人，40岁左右，高大魁梧，衣着讲究，非常自豪于自己的新英格兰背景[注]。他曾在著名的信用评级机构穆迪（Moody’s）[注]有过10多年的工作经历，也正是他所在的部门对包裹着抵押贷款的CDO给予了AAA的评级。哈林顿离开穆迪的时候没有索要离职补偿金，之后一直进行着他所谓的“对抗穆迪和其他信用评级机构的一个人的游击战”。而他的武器就是：公之于众。他毫不避讳我在书中使用他的真名。但最终，我还是决定对这位受访者的身份和背景做些粉饰。

在校园中主修经济学的哈林顿在毕业后最先踏入了投资银行美林证券（Merrill Lynch）[注]的大门。“那里的人们似乎从不满足，”他说道，“激励机制非常……直接。你周围所有的人看上去都比实际

年龄大得多，因为他们最关心的永远是下一笔生意。为此，他们失去了独一无二的天性，剩下的只有漫无边际的自我膨胀。”

他告诉我，信用评级机构在行业内往往被视作落伍者和失败者，而他自己却并不在乎这些。尽管之前对金融业中的这个分支没有什么实质的了解和接触，但是一份跨行业的调查显示穆迪被认为是同性恋者最理想的工作地点，一定程度上，这也正是他选择来到这里的原因。

“有时人们会对穆迪提出这样的疑问：你们这里为什么会有这么多的同性恋？”他说道。而当我告诉他金融城中的监督者似乎都给人类似的印象时，哈林顿点了点头说：“我猜想可能是因为一旦有谁将自己标榜为是包容同性恋者的，那么其他人也会跟着效仿。”随即，他的笑容就从脸上消失了，“我怀疑穆迪里那些最恶毒的管理者很可能会专门雇用一些能力欠佳、又没有什么更好择业机会的人，目的就是为让这些并不排斥同性恋的人感觉欠了别人的人情。”

对于同像穆迪这样的强大机构进行一场一个人的游击战，招致的肯定是对手方激烈的反应，其中不乏一些负面的东西，这使得整个采访过程中，哈林顿看上去都很紧张。他谈论前任雇主时流露出的情绪几乎就像是一个父亲对自己孩子的顽劣与不争气表示着深深的失望。“尤为严重的是，银行家甚至还会干涉评级的过程，”他说道，“那时经常发生这样的情况，某个经理人会决定我们和银行家沟通协作的方式和规则，”他解释道，“比如，我们是否可以义正词严地和他们交流呢？”为了渲染一下背后的畸形逻辑，他刻意停顿了一下说，“绝对不行。”

砰！就像那些由于无法被证实而更加鼓动人心的事物一样，哈林顿的陈述又一次酣畅淋漓并极具爆炸性。他的陈述不仅仅包括他对恶毒管理人有意聘用同性恋员工以利用他们“可能”存在的弱点的分析，也包括他做出的就穆迪的业务氛围在2006年已经被毒化的判断。

穆迪曾拒绝对哈林顿的言论予以评论。尽管如此，就大型信用评级机构的商业模式这一议题而言，任何人都可以自己验证一下哈林顿的说法。例如，理应对复杂性金融产品和工具的风险状态给予独立判断的信用评级机构，实际上却是由销售这些产品的银行提供服务报酬。此外，穆迪等相关机构也一再辩称它们给出的级别只不过是一种基于言论自由的“意见”，它们并不对AAA级别是否真的客观、准确负责。哈林顿一本正经地说道：“在2008年，站上风口浪尖的穆迪CEO现在依然坐在自己的位子上。去年，他的收入还是有600万美元，5年来基本没有什么变化，完全没有受到金融危机的影响。信用评级机构赚得盆满钵满。”

所有的事情都可以得到证实，就像寥寥3家信用评级机构却控制了评级市场95%的份额一样。哈林顿向我解释了为什么这种“垄断”会导致自由市场出现机制失灵，“如果市场上存在更多有一定发言权、规模大小不一、所有制结构多样（而不是3家同质的大型企业）的评级机构，而且一些人能改进一下自己的评级方法，那么剩下的人如果还想简简单单地继续惬意地搭便车就会变得非常困难。而现实的情况是，目前的这个系统并不具有自我校正的能力。”

我还记得对哈林顿的采访是某天下午在《卫报》办公大楼里的自助餐厅中进行的，从这里可以俯视整个伦敦摄政运河，而他选了一个背靠着玻璃落地窗的座位。随着他讲述着自己的故事，我似乎看到黑暗正在渐渐地笼罩着他身后如诗般的城市风光。我想我应该非常清楚个中原因，本次调研以来我第一次感觉到自己真的生气了。我完全不愿相信自己的耳朵，但这又有什么用呢？想象一下这样的场景，米其林指南（Michelin-guide）注品鉴员的工资是由为他们提供膳食并等待他们评鉴的大厨们发给的，你觉得这样的餐厅最终会获得几颗星？

还有更令人发指的，一位30几岁的外部会计师告诉我，在对一家银行（用他自己的话说即“客户”）实施审计的过程中，“你需要找

到一些能够拿到会上和客户交换意见的材料，以保证我们可以说，看，我们发现了些问题，你能给我们解释一下吗？如果我们什么也提供不了，我们拿什么证明自己工作的价值和所得报酬的合理性呢？”但是，实践中却是另外一番情形，“出现的问题越多，我们的额外工时也就越长，这在客观上会推高我们客户的成本，或者挤占我们的利润。你完全可以这样认为，就个人而论，会计师有不愿发现问题的倾向。”

虽然这只是一家之言，但是一个无可辩驳的事实却是金融城中的审计世界也和信用评级市场一样被少数几家公司所把持，它们是毕马威（KPMG）、安永（Ernst&Young）、德勤（Deloitte）和普华永道（PwC）[注]。他们甚至还有一个响亮的绰号：“四大”。在过去的数十年间，我们看到的这些银行聘请的外部审计机构几乎从未旁落于“四大”之外，更有趣的是，“四大”不仅审计大型银行的账目，它们还通过自身拥有的庞大咨询部门或机构对外提供高价的咨询服务……当然对象还是相同的那些银行！我们姑且继续用餐厅的例子来做类比，审计师的工作就像健康和安全质检员，他们不仅要为厨房的卫生条件打分，而且还要仰仗站在厨师的立场为如何增加盈利提供建议而谋生。

也许这方面的因素正好解释了为什么两年多来我所结识的银行家或银行业从业人员中没有任何一个能恭敬地评判一下外部审计机构。这让我想起了那位负责编写集团财务报告的内部财务人员，她曾经把自己的工作称为一种“合法化的程序”。一谈到外部会计师，她几乎愤懑地说道：“他们怎么可能对我们做出独立的判断？要知道我们可是他们最大的客户。你发给他们一份报告，上面都是他们希望得到的数据，而后，他们却告诉你：好的。我的意思是想知道这些数字背后的逻辑关系，你必须要找到依据，你需要将这些数据分解以反映各个业务单元的运营情况。事实上外部会计师对我们的干涉是无孔不入

的，我们怎么可能在这些家伙不知道的前提下拥有一套完备的相对分离式的财务系统呢？”

＊　＊　＊

虽然身处《卫报》，但我依然会经常想起我们荷兰的一句谚语：“再给命运一次机会。”此刻我也决定试一试。一位交易员在采访中言辞颇为讲究地说道：“我们的社会真的希望一群年仅25岁的年轻交易员一年就赚到100万英镑吗？如果不是，那么你就需要一种基于全球视野的监管力量。问题是，监管者都是些傻瓜和白痴。请恕我冒昧的直言，但是我实在找不到其他什么更贴切的词汇了。一个聪明、积极进取、具有竞争意识的22岁青年人为什么要选择监管者的职业呢？”

于是我们把部分内容稍加整理放到了网上，并有意使用了“问题是，监管者都是些傻瓜和白痴”的大字标题。24小时之后，两位监管者就自告奋勇地走到了我的面前：一位职级较低，另一位职级较高。最终我们有了下面的这些对话。

职级较低的监管者毕业于某所精英大学的经济学专业，他的绝大多数同窗在就业时都进入了银行业，他们的起薪大多在每年45000英镑外加奖金的水平。相比之下，算上一次性的签字费补偿2500英镑，职级较低监管者的起薪每年只有30000英镑。“我知道自己想要什么样的生活，”他向我解释着自己的职业选择，“我有多彩的周末时光。”而他的工作则有比单纯追求更多利润更高的目标——“保护投资者，并使金融市场更加稳定。”

为了能让采访更加深入，我使出了惯用的一招——“你觉得自己更像哪种动物？”他想了一下，似乎有点兴奋地大声说道：“我们虽然人数不太多，但都有硕大的身躯。我们的记忆力很棒，虽然有时略显笨拙，但我们非常强大。我们虽然不是掠食者，但是当你听到我们的脚步声时，你依然会随时保持警惕……我想我们应该是大象。”

“金融监管行业也吸引着顶级大学的高素质人才，”他强调道，“这些人绝对不是交易员说的什么傻瓜和白痴。更重要的是，银行对于其风险的认识是有误的。虽然还有争议，但理论和实践中始终存在着某种‘宽松’的监管要求（目的是让行业自由发展），因为人们知道如何做才能实现自身效用的最大化。人们总是责怪监管者疏于管理过去很多年间市场中出现的乱象，人们把这些都归咎于监管的无能。但事实上，最先意识到这些问题的其实应该是银行内部的高级管理人员和风险管理人员。只不过，在那些年里敢于就此发出预警的风险管理人员可能都已经被裁掉了。”

“自危机以来，监管机构中人才流失的现象非常严重，”他说道，“最近，又有一连串很伤士气的离职事例，一些在监管机构内备受敬重的人士去了‘另外一边’（the other side，监管者们口中对银行的别称）。你肯定会想，‘连上司都跳船了，我留下来还有什么意义呢？’金融行业中的某些职位需要受雇人具备特定的技巧——比方说合规或者风险管理。我也很想知道自己会在什么时候不再说‘No’。也许是等我有了小孩的时候？伦敦城的生活成本是很高的，改善生活是摆在很多人面前最现实的问题。”

我们朝着地铁站的方向走去，途中路过了阿伯克斯（Abacus）——一个年轻女士们“捕获银行家”的绝佳地点。我冲他使了使眼色，他笑了起来：“哈哈，我女朋友肯定会杀了我！”

当天下午晚些时候，我又收到了他的一封邮件：“我想：阿伯克斯的女孩儿们对我的名片显然不会太感冒！作为一名监管者，我有更高的人生目标，当然，与泡妞无关！”

当危机发生时（职级较低的监管者还在大学里念书的时候），职级较高的监管者却已经奋斗在工作的第一线。怀揣着有史以来最大的好奇心，我直奔金丝雀码头——一个距离他办公室较远的会面地点。

他35岁上下，温文尔雅，言语间平易近人。在他看来，他的政治倾向属于“中左派”。他平静地听了我的问题，并认真地做了解答。

他觉得，将银行家视作“贪财的恶棍”的这种说法其实并不准确。“真正丑陋的不是那里的人，而是缔造了那里所有物质预期的文化。人们来到那里，看到那些所谓的‘成功人士’不过是一些庸才，于是他们会主动模仿这种偏执和自大，希望有朝一日自己也能取得‘成功’。”

他的职业生涯始于一家大型投行，只不过他并不喜欢那里自吹自擂的氛围。他告诉我，公司每年给他的年终评定基本上都是“超出预期”。尽管如此，他对其工作性质的困惑和内心的矛盾却与日俱增，他渐渐地醒悟了。看着他大学的朋友们一个个成为教师、医生和警员，他开始相信他社交圈里的公共服务背景正在帮助他认清现实、获得内心的慰藉。还有，“我只是不想成为一个奢侈品购物狂。”

一旦他意识到了自己并不想待在银行业，他的思路也变得清晰了起来：哪里能让我具备的这些知识和技巧有用武之地呢？答案就是：监管机构。后来他才发现自己的很多同事都有在银行工作的经历。“在这里，你要有归纳总结的能力，”他解释道，“那些对行业理解尚浅的外行人可能只会从宏观上问一些隔靴搔痒的问题，而像我这样的前业内人士则可以一针见血地戳穿银行塞给你的鬼话。”

据他估计，今天的英国有大约100万名金融服务行业的从业人员，而监管机构只有大约5000人。“我的判断不可能精确到人头，不是吗？银行总是有更多的资源。”

“监管机构会向每个大型银行派驻工作小组，以保证从根本上有效实施检查工作。”他说道。“近距离持续监督是现在最时兴的用语。我们通常只和以MD为代表的银行高级管理层有定期的例会——实际上我们和行业中绝大多数人没有实质的接触。工作的目的就是要了

解银行所承担的风险。你首先要确定一个关注的范围，然后通过对数据的挖掘寻找更深层次的逻辑。关键是要知道银行自己是否能够理解自身的风险，并确保银行可以准确地表述它们。放在过去，监督银行是件很容易的事情……当然，肯定不像我们和客户的关系，但是现在行业中多少存在着一定程度的规制俘虏（regulatory capture）注，所以一切已经没那么轻松了。”

2008年之前CDO和其他更为复杂的金融衍生产品的市场运行情况如何？“大多数时候销售人员对自己正在出售的商品知之甚少，”他说道，“相比之下，那些创造和搭建这些产品的人则要清楚得多。但他们呈现给风险管理和合规部门的却是修饰了风险边界的理想版本，这使那些产品看起来更标准、更安全。随后，风险管理和合规人员会把相关的资料再拿给我们审阅。”

“最终，监管机构又会依靠银行内部管理部门提供的这些‘自行申报’信息完成核查，麻烦也就这样产生了，”他极为平静地笑了笑，“通常情况下，银行的内部管理者们并不知道这类东西对他们意味着什么，因为如今银行的规模已经变得过于庞大了，且具有高度的复杂性。”

他认为银行并没有想故意欺骗谁，但是他也承认这仅仅只是他个人的观点。“真正的威胁不是银行的管理层对我们隐瞒了某些事实，而是管理者们不清楚自己的风险何在，这要么是因为确实没有人真正认识到问题的存在，要么是因为某些人在他的上司面前掩饰了真相。”

他谈到了银行内部的恐惧文化，谈到了人们为什么在其银行利益的驱使下无法有效管理自己的行为。事实上，“他们管理的是自己的‘职业’。如果你被捧为‘金童’，那么对你首当其冲的要求就

是‘不能掉链子’。你被推进了一个攀向顶部的洪流，而最后要做的一件事情就必然是让自己做出有风险性的决定。”

这就是为什么他始终相信这次的金融危机更大程度上是一场“恐慌而不是阴谋”。银行的管理者们也处在矛盾的漩涡当中，他指出，“那些从长期来看对银行和国家有利的东西可能和他们短期内最优的职业和激励目标是不一致的。”

我有意提到了把监管者说成“傻瓜和白痴”的评述，他只是耸了耸肩，“有那么一种观点将监管机构视作某种后备力量，因为我们既不是银行，也无法真正管理银行的运营。客观地讲，监管者完全不像他们看上去的那样。那里每天也发生着一系列光怪陆离的轶事，内部的文化也绝不是那么墨守成规。至于我们到底是不是后备力量，你只有去问问银行的招聘人员了——他们几乎每时每刻都在向我们传递着去银行工作的邀约。”

“你不需要申请，”他继续说着，“招聘人员会想方设法找到你的简历，并通过简历找到你，基于银行的利益为你提供工作机会。这很容易理解。我确切地知道监管机构的工作流程，知道它们想让银行怎样行事，知道在什么情况下银行要被采取强制措施，知道接下来将要发生的一切。”

这时，他的脸上露出了些许紧张神情，但随即被一个善意的微笑冲淡了，“监管机构里的人起码可以使银行的工作效率提高30%~40%。如我之前所说，我曾经也在那里工作。如果我在那里继续干下去，按部就班地直到现在，那么我的收入应该会是我目前收入的2~3倍。”

只可惜这样的工作和削尖了脑袋向上爬的生活方式让他从心底感到厌倦，“是否能够在3、4、5或者更多倍的薪水诱惑前敢于说‘不’，这才是真正检验你品性的时刻。”

* * *

时至今日，我依然能够回忆起当天的很多细节：晴朗的天空、金丝雀码头的街角，以及我们栖身的地点——正对着咖啡凉亭的树荫下的长凳；我是如何坐着码头区轻便铁路（DLR）注返回了《卫报》的办公室；玻璃大厦反射的阳光晃得我昏昏欲睡。所有这些都鲜活在目。

就像我之前采访哈林顿时的情形一样，气愤再一次涌上了心头，只不过这一次绝望和真切的恐惧彻底吞噬了我。我本以为与职级较高监管者的这次会面会给我带来一些好消息，好让我有充分的理由相信能导致下一次危机再袭的所有问题都得到了有效解决。

“危机过后金融行业是不是已经修复了自身的问题？”我的问题直截了当，而他却回答道：“我想没有。”

否认与拒绝阶段结束了。

---

1. 彭博资讯是一家美国的商业、金融和财经信息提供商，成立于1982年，目前是全球最大的财经资讯公司。——译者注
2. 《体育画报》是一本由媒体巨擘时代华纳（Time Warner）出版的美国体育周刊。——译者注
3. 德国州立银行是德国所独有的一种地方银行体制，由各州和地方政府负责运营和管理，业务上更类似于传统的零售商业银行，但其法律目的、所有权结构和管理模式等都和德国银行系统中的另外两极——私人商业银行与股份制银行有着显著区别，通常被认为是带有某种“公共目的”的机构。作者这里的意思应该是说，对于那些实在无法理解产品特点和性质的客户，CDO银行家们就只能通过给他们讲一些动听的“传说”来加以敷衍了。——译者注
4. 新英格兰地区位于美国大陆东北角，是以美国马萨诸塞州首府波士顿为中心的一片特定区域，由北至南包括了缅因、佛蒙特、新罕布什尔、马萨诸塞、罗得岛和康涅狄格6州，通常被认为拥有全美乃至全球最好的教育资源。——译者注
5. 穆迪连同标普（S&P）和惠誉（Fitch）并称为世界三大信用评级机构。——译者注

6. 美林证券曾经是世界上最著名的投资银行和最大的金融管理咨询公司之一，名噪一时，总部位于美国纽约，但由于在2008年金融危机中亏损严重，最终在2009年1月被美国银行以330亿美元收购。——译者注

7. 米其林指南是欧洲历史最为悠久和最受欢迎的餐厅评鉴媒体。——译者注

8. 毕马威、安永、德勤、普华永道是世界上最著名的4家会计师事务所，俗称“四大”。——译者注

9. 规制俘虏理论认为由于政府在做出某种决策或制定某些政策时受到了来自某一行业势力的重大影响（立法者或规制机构被所规制的产业俘获），从而在短期内做出了违背公众利益，使少数利益团体受益的行政决定，而社会中的某些人却可以在“遵守政府规章制度”的名义下开展损害性经营行为（此时的规制提高了产业利润却牺牲了社会福利）。——译者注

10. DLR是英国伦敦城中一个独立的铁路系统，主要服务于城市东部的码头区。——译者注

|9| 胡言乱语

虽然似乎没有做过什么有组织的问卷调查，但是在我的印象中，外部人几乎都未能意识到在2008年自己曾游走于悬崖的边缘。

其实这倒也正常，毕竟没有人会在亲历威胁后还有兴趣到处大肆宣扬，继续增加恐慌。这其中最超然冷静的人就要数前欧洲理事会（European Council）主席赫尔曼·范龙佩（Herman Van Rompuy）了，直到2014年他才在一次采访中承认，“6年前我们离全面崩溃只有几毫米的距离。”

相比于讲述抽象的当前全球金融体系及其结构的危机，制作一部由小行星、大瘟疫或是外星侵略导致动荡的好莱坞大片则要容易得多。同样使你感到无助的是来自行业内部死寂般的缄默之规和扭曲的信息，以及在学校里你也几乎无法学到金融系统内部真实理论和实践的事实。我觉得自己在银行业或货币创造机制方面懂得的东西不比对古埃及社会的理解多多少，在这一点上，和我境况相同的人应该不在少数。

大众对现今金融系统引发威胁的这种无知非常显著，而且随处可见，尤其是每当我在聚会上、晚餐中或者校门口被别人问及“那些银行家”到底有什么地方让我如此着迷的时候，这种倾向更为明显。这样的问题还经常伴随着怀疑性的冷嘲热讽，就好像根本没有什么要紧事迫在眉睫一样。他们看似早已预料到了我的回答——“贪婪”“毒品”或者“傲慢自负”。许多人会和我讲起1987年传奇电影《华尔街》（*Wall Street*）[注]中的戈登·盖柯（Gordon Gekko）一角，并引述他的那句经典对白：“没有比‘贪婪’更好的词语了。”

对此，我会一再强调戈登·盖柯并不是一个银行家，而是一个当公司违背其意愿时接管企业的“企业狙击手”注或者“行动派股东”注。与此同时，我告诉他们我从银行家们那里听到的很多事情绝对能像按佛兰德语（Flemish）注表达的那样让人“大开眼界”。

我对金融行业的崩溃到底能给人类社会造成多大的损害完全没有概念，更别说让我谈谈2008年时我们的形势实际上有多么严峻了。尽管如此，在思想上给我冲击最为严重的是，这样的一种组织持续受到了一套激励机制主导，而这套激励机制看似却意在鼓励短期效益主义。设想一下，坐在你对面的人告诉你，在他看来，银行不过只是一个“可供替代的”平台或皮囊，而对此言论他却没有丝毫的顾虑或内疚。就像一位供职于金融城中某家小型银行的交易员所说的那样，“你需要一个地方做交易，这就是我眼中的银行。整个团队都可能随时被你的竞争对手挖墙脚，他们可以从一家银行大摇大摆地走进另一家银行。这里根本没有忠诚。银行的高级管理者们完全不知道正在发生的事情难道不是吗？有谁会告诉他们这些呢？”

“这是一个人吃人的世界，”交易员继续说着，“每个人都奉行人人为己，而对手就是自己的银行。即使是管理所有交易员的‘市场主管’也站在交易员而不是银行的一边。管理层是由一些一心发迹的交易员组成的，你认为他们都是些什么样的人呢？”

这不是人们想要听到的答案，当人们意识到问题的时候，很多人会显得明显焦躁不安。还有一些人进一步探究是不是我的受访对象有些言过其实——他们是不是用夸张的改编或者个人的牢骚蒙蔽了我的双眼，以至于掩盖了事实的真相？

很长时间以来，这也正是我热切想知道的。谁想生活在这样的一个世界里？——问题巨大却错综复杂，甚至连公众都无从获悉，更别说为它找到有效的解决途径了。对于那段时期，我的印象非常深刻，

我一直试图否认自己听到的内容，我现在依然清楚地记得这个阶段最终走到了尽头，而真相则破门而入——就像海堤被滚滚拍打的巨浪轰开了缺口。

第一波“撞击”是一次新闻发布会。2013年3月，《卫报》曾派我去参加3家英国“大而不倒”银行的年度业绩报告发布会。这可有别于我所有的私下调研。突然，我发现自己已置身于一栋巨大的金碧辉煌的建筑物当中，整个伦敦城的美景更是尽收眼底。那天来了大约20名记者，大家都坐在事前被安排好的座位上。随后，CEO就用铺天盖地的数据、百分比、比率和饼状统计图表把我们埋了起来。从CEO的言语中不难听出他俨然是这类新闻发布会的老手，他这样说道：“我们依旧对自身的资本状况很有信心，而且我们的首要任务依然集中于促进股东利益的最大化。”在他的表述中，最近爆出的丑闻中所涉及的潜在罚单被表述为“遗留问题”，并需要“客户理解”；而汇丰银行则委婉地将由于参与洗钱被美国政府处以的19亿美元的巨额罚款表述为“监管和法律强制事项”。

在会议开始前的周末，我们收到了一摞厚厚的年度业绩报告，在排除附录的情况下，苏格兰皇家银行（RBS）注的报告有289页，汇丰银行的报告有550页，劳埃德银行（Lloyds）注的报告有165页。

会上预留了提问时间。“这个2.5亿英镑是怎么回事？”一个记者首先问道。“CEO的薪酬结构是什么样的？”另一个记者问道。接着是，“请问CEO先生RBS和劳埃德什么时候能重新回到私人股东手中以保证‘纳税人的钱可以全身而退’？”

CEO们先是点着几乎所有记者的名字感谢了大家，随后长篇大论地给出了一堆毫无价值的答案。会议结束之后，等待我们的是美味的三明治蛋糕和各种水果，就在这时，坐在我身旁的记者对我说道：“就在最近我转做政治新闻了。最搞笑的是在理论上财经记者即使不知道

实际发生了什么也可以交差度日。你手里永远有新的数据和报告。你只需要收集一下市场对这些信息的反应，而后你就可以等待下一波数据和报告的到来了。”

两家依靠政府资金救助的银行在发布会开始之前和结束之后还安排了与其CEO和董事会成员的非正式会谈，而汇丰银行的情况和前两者有所不同，因此，它只组织了一次早晨的电话会议，范围也仅限于被选中的记者，但其间一多半的时间都被银行领导照本宣科的朗读占去了。

劳埃德和RBS的新闻发布会惊人地相似。整个周末我一直在脑海中回味着这些可笑的场景，终于，我茅塞顿开：我见证了一场仪式。数据的洪流、公关部门精心雕琢的措词、记者们最关注的奖金派发方案，以及那些无关痛痒的细节……有意或无意间，媒体连同那些CEO们上演了一场秀，并传递出了某种微妙的信息：业务恢复了它往常的模样。

是的，银行还是那个银行，有着数以万计的雇员，商业触角遍布世界各地，在全球范围内参与着完全不同且常常晦暗的、难以捉摸的活动；是的，在过去的5年当中，那些屡屡被一个接一个发酵丑闻缠身的银行依然经营着它们巨大的帝国；是的，如果不是有意而为之，正是这些银行的账目和报表在极端不严谨、不准确的披露过程中误导了人们对其承载风险能力的判断。

但是所有这些都已经成为过去，现在事态又安稳地回到了控制之下，CEO的暗示开始让我心中一颤：作为一个普通公民或听众，我也愿意沉浸在这样的幻象当中，欣然接受金融系统又一次回归安全的“事实”，并且现在我们唯一需要拨乱反正的只有金融行业的奖金体系——因为这是政治家和财经媒体最关注的问题，只可惜，无知阶段已然过去，这时的我只感到无比的愤怒。

我利用短暂的假期回了趟荷兰，原因是我意识到自己不得不去求助于一位老朋友——彼得·范伊思（Peter van Ees）。作为邻居，我们从小一起在阿姆斯特丹南部的城郊长大。年轻时，我们都是当地足球队中防守能力不那么让人放心的后卫。每次训练结束后回到家中，我们两个书呆子就开始反复琢磨选择学习拉丁语或者希腊语的各种利弊。

虽然20多年来我们见面的机会并不多，兄弟情深却从未改变。现在的彼得已经成为瑞银阿姆斯特丹总部内一名非常成功的投资银行家。我知道即使他最近刚刚换了工作，他依然能够给我带来关于高高在上的金融行业和投资银行最有价值的信息。我们在阿姆斯特丹莱顿广场（Leidseplein）[注]找了家美式咖啡馆坐了下来。我的第一个问题就是关于缄默之规。作为一名曾经在荷兰本土投资银行工作过的人，彼得觉得有必要直言不讳地聊一聊这个行业，当然前提是他依然要承担对其银行和客户通常的保密义务。

在阿克迪夫足球俱乐部（FC Actif）共同拼搏的25年后，两个大男孩儿在阿姆斯特丹最棒的咖啡馆里继续着他们的成长故事。

进行一次采访其实是一件怪怪的事情。双方第一次见面，彼此都会感到有些拘束，而你需要刻意营造出某种轻松的氛围，并尽可能地捕获更多的信息和资源。你会通过电子邮件和电话持续和对方沟通，调整最终的文稿，但之后你们可能就再也不会见面了。虽说我还和一部分受访者保持着联系，但是与绝大多数人都仅仅是一面之缘，大概这也就是他们讲述的关于全球金融系统和金融城之于其核心作用的故事于我而言依旧有些难以理解的原因（就好像这些内容都仅仅是发生在别人的世界里）。然而，这一切在我和彼得坐在一起品着奢侈的咖啡，吃着烘烤三明治的时候全都烟消云散了。

与受访者有多年的交情意味着我可以跳过寒暄，直奔主题，在双方互信的基础上开启一次完全真诚的对话。这也正是我迫切地想要见到彼得的原因，因为在此之前，我似乎并没有勇气对外发布这些信息。受访者们所说的雷曼兄弟破产倒闭之后每一分每一秒中发生的故事是真实的吗？囤积食品、持有现金和黄金、准备将孩子们疏散到农村，甚至声称要贮备武器……如果有谁能给我一个令我信服的答案，那他只能是彼得。我需要他坦率地告诉我这些轶事到底有没有被人为夸大的痕迹，而他用标准的荷兰语回答说那些绝对是客观、冷静的分析。

“我记得我当时从窗户里向外张望，路上依然是车水马龙，”彼得说道，“街上的人们像往常一样走在上班的路上，我觉得他们并不知道发生了什么。但是我知道，我的同事们也知道。我有生以来第一次从办公室给我的父亲打去电话，并告诉他将他所有的存款都转移到更加安全的银行里去，他也很快就这样做了。那天晚上回到家后，我就瘫在了那里，我真被吓坏了。我在想：纵使战争的威胁肯定也不过如此吧。”

＊　＊　＊

“去他的（Godverdomme）！”如果让我来概括一下在听到彼得讲给我的事情后自己的内心活动，那么用荷兰语中的这句“恶言”来形容就再贴切不过了。那一切都是真的，而且还有更糟糕的：毫无疑问，它还会再次发生。

我之前采访的受访者们也表达了相同的观点：“这里还都是老样子。”2008年以来，有关“吸取教训”和“有必要重拾公众信心”的真诚告慰不绝于耳；议会委员会冲在第一线，不遗余力地调查、探究危机的成因，并为此制定了一系列新的行业规范和管理制度，目的就是防止类似危机的再次出现；银行中的中台部门现在在一定程度上有了更大的权力和更高的地位，银行想要变得“更大”阻力重重；许多

前台部门的“大佬们”也已经狠下心来开启了迈向“文化变革”的漫漫征程。但是，金融行业内部潜在的激励倒错却几乎没有任何改变。

今天，银行必须要保有更高的资本充足率，或者说在它们需要为自己承担风险而融资的资金中，更大部分必须来源于股权注资而不是从外部借入。虽然目前的资本充足率标准和金融历史上那些最高的时期比起来仍旧低得多，但是监管机构正在试图将其进一步提高。尽管如此，要实现这些依然需要很长的时间。

如今，美国的银行已经被禁止使用自有资金从事市场投机或投资活动（即自营交易），无独有偶，欧盟委员会（European Commission）[注]也正在或多或少地强制一些银行收缩或干脆出售自己的投行业务。这在客观上带来了一种非预期的结果，由于新的竞争者进入这个产业愈发困难，对市场中现存的银行来说，在自己内部拆分市场就会变得更加容易。

虽然有些银行已经削减或剥离了自身的投行部门，但是银行并没有被分割成一个个足够简单和独立以便进行安全处置或退出的单元。相反，一旦某家银行陷入倒闭的境地，那么欧洲银行联盟（European Banking Union）[注]就将介入，以一种有序的方式化解冲击。然而，欧洲银行联盟背后的人是谁呢？要是实际的恐慌导致众多银行同时破产，谁将是最后的那个买单人呢？没错，是纳税人！

事实上卡特尔（de facto Cartels）[注]和通过独占市场攫取巨大利益的“珍贵”商机在行业内持续依旧。虽然欧盟（European Union，简称EU）[注]设定了奖金帽（bonus cap），但是这仅仅引来了银行的变通做法：提高固定工资，降低奖金分派——起码使薪酬发放不像直接的巨额派奖看上去那么扎眼。

尽管针对性的矫正措施一项接着一项，但是潜在的管控思路却和原来如出一辙：监管机构对2008年金融危机的应对更多的是在和危机的影响缠斗，而很少关注危机的成因。没有基于清晰、有效立法的崭新开始，只有没完没了的行业新规。今天，建立一家新的银行已然难于登天，要知道各种管理制度明确要求银行必须拥有一支人数庞大的风险管理和合规人员队伍，一家新银行要怎样做才能负担得起这些高昂的费用呢？

发生于2000年左右的互联网泡沫揭示了过去通常由独立公司各自运营的各项业务（投行、交易与资产管理）之间存在着根本的利益冲突。那么作为对互联网泡沫的反思，监管者们是否颁布了法令要求投资银行不得在同一个“屋檐下”实施可能引起利益冲突的活动呢？完全不是。他们只不过强制银行设置了“中国墙”，并由银行自己的风险管理和合规部门负责落实和监督。

在2008年的金融危机中，混业银行中的投资银行家们被发现使用了普通民众委托其银行的商业银行部门管理的储蓄参与市场投机活动。那么这些混业银行是不是应该被强制拆分为两个不同的机构——风险较高的投资银行和更传统的商业银行呢？它们中是不是应该只有一个有资格保有我们每个人的储蓄账户和支付账户呢？完全不是。监管者仅仅是在两个部门之间推行了“电子化围栏策略”（electrified ring fence）[注]，但至少在英国，这种制度还要许多年后才会被真正施行。

与此同时，银行从来没有向自己的员工敞开过心扉，告诉他们银行自身究竟出了什么问题以及为什么；更没有哪家银行会说“我们已经撵走了那些最近拿我们的缓冲资本和信誉投赌的人”。它们不会和忽视（或者选择性忽视）其资产负债表上存在瑕疵和误导性错误项目的会计师事务所撕破脸，得到同样待遇的还有信用评级机构。银行当然不想手拉着手对抗全球范围内强制提高资本充足率的呼声。但是，

私底下，它们却花了数百万的资金实施游说，将不可避免的资本充足率增加幅度维持在了尽可能低的水平。

事实上，所有的大型银行如今要么还是上市公司，要么就是正在尽一切努力以期能够尽快地重返证券交易所。零职业保障、购者自慎和缄默之规依旧牢牢主宰着金融城。3家著名的信用评级机构和4家会计师事务所形成了事实卡特尔，而后者甚至还在为那些它们本应诉诸独立审计的银行持续提供着获利颇丰的咨询服务。

前工党领袖托尼·布莱尔（Tony Blair）作为摩根大通的顾问每年可以获得至少250万英镑的酬劳，而赫克托·桑特（Hector Sants）[注]，这位曾亲眼见证了自己管理的行业在2008年轰然倒塌的高级监管者，却收到了出任巴克莱银行首席执行官的邀请，据估计他每年的“补偿”大约有300万英镑。

去他的！

我记得曾经采访过一位60多岁的金融界人士，他那时刚刚从一家规模较小的信用评级机构退休，结束了自己几十年的职业生涯。现在想想，他真的是一个非常真诚的人，就在我们会面后不久，我就收到了他执意发给我的一封电子邮件，上面写着他对今天迟到了5分钟感到非常抱歉。

我问他，临在退休前夕，看到金融系统几近瘫痪，甚至差点殃及池鱼，他的心里会有些什么感受。

“无论何时想起这些我都会非常愤懑。”他说道。能在信用评级机构找到一份工作在年轻时的他看来似乎非常完美：不错的待遇，而且是在真正做一些对社会有益的事情。“我们的工作就是通过评级告诉大家某家企业或作为投资标的的债券是否安全可靠，其违约的风险有多大。如果你不相信它，就不要和它做生意——就这么简单。”

时间跳到2008年9月15日。“太可怕了，”他动情地说道，“真的太可怕了。我们距离全球性的大崩溃只有咫尺之遥。”雷曼兄弟破产倒闭的当天，我还在享受周末的假日时光。“我记得每当翻开报纸，我都会不禁吼上一句：‘哦，天啊！’随后，我会打开自己的黑莓手机进一步了解事态的发展。混乱、窘迫、难以置信……你能想象到的所有人类情绪都一股脑涌了出来。有时，我的妻子会威胁说要是我不能停止看手机就把我的手机扔到大海里，但是我根本无法控制自己。”

黑莓强迫症患者并不是唯一一个在危机期间感到很多事情都近乎疯狂的人。事实上，当内部人看着事态一步步恶化和失控，说他们内心深处迸发出了恐惧和困惑我觉得一点也不夸张。那些用言语无法名状的恐怖一路攀爬上了权力链条的顶端。《纽约时报》用“紧急和不同寻常”这样的字眼形容着危机期间在华盛顿召开的会议。在会上，美联储主席向美国国会的领导们详述了危机“极端的毁灭性的后果”。民主党参议员查尔斯·E·舒默（Charles E Schumer）事后回忆说：“你看到作为国民经济命脉的美国人的信心底线凝固了。历史上从未发生过这样的情况。那是一个需要勇气的全新世界。虽然我们身处未知的领域，但是你需要知道的是你无法对这种凝固坐视不理，否则经济就将以前所未有的速度崩溃。”他一边说着一边沮丧地向下挥了挥手。“你知道，我们很幸运……”他说着，随后声音却弱了下来，“好吧，一切听天由命吧。”

2008年诺贝尔经济学奖得主保罗·克鲁格曼（Paul Krugman）又持怎样的观点呢？在美国前财政部长汉克·保尔森（Hank Paulson）最终决定让雷曼兄弟进入破产程序之后，对于必然出现的骚乱，他说道：“这绝对是经济决策者们的噩梦。在你看来，你可能只是做了一个决定，但是它却毁了整个世界。最血腥的时刻到来了。”

2008年金融危机已经过去很多年了，然而黑莓强迫症患者的胆寒和气愤却丝毫没有减退。“每当我看到一些新的金融产品，我就会想：‘哎，又来了。’描述每个新产品的还是和以前一样模糊、暧昧的措词：如何如何优质以及如何如何安全，等等。”这正是银行最初兜售CDO和其他有毒金融资产时的伎俩。

有时他会觉得金融行业之于危机的反应方式可能就像旅行中汽车驾驶员躲过了一次近在眼前的事故后的情形。“当你真正意识到刚才有可能出现的状况后，你将经历巨大的心理冲击，但在幸运地逃过一劫后，肾上腺素激增反而会让你体验到突如其来的兴奋。然而随着旅程的继续，后视镜中的美景也渐行渐远，你可能会对自己说：也许也没那么糟吧。当恐惧的记忆逐渐褪去，你甚至会错误地重构曾经发生的事情，而这时的你想的将是：真的有那么糟吗？”

说着说着，他明显有些生气了，而当我指出这一点时，他反而变得更为气愤了，“如果你在危机最严峻的时刻告诉人们几年之后我们不会做出任何实质性的改变，没有人会相信你。这不，我们刚刚经历了一场大危机，但是现在我们的处境还是和之前一样。我们只不过从‘我们几乎丧命于此’过渡到了‘我们幸存了下来’。”

＊　＊　＊

愤怒是一种复杂的情感。如果你知道为何而战，愤怒将成为你最有力的武器，因为它可以创造无限的力量。但是如果愤怒只是无助的遮羞布，那它不过是一条指引你通向心灰意冷的单行道。

好奇心则更像是一种释怀，至少有时是这样的。我决定重新浏览一下所有的采访资料，以解答接下来的这个新问题：为什么你们没有采取任何行动呢？如果你家隔壁正运行着某个核反应堆（其依据就是类似大型银行所遵循的短期效益主义原则），你难道不会期望那座核电站里的工作人员能站出来披露一些不良影响吗？诚然，金融行业中

的大部分从业人员并没有接触到那些能左右银行命运的重大活动，或者说他们都是更宏观体系中的一员。但是，很多人应该都能察觉到疑点的存在，因为几乎所有的人都面对着大量根本上的利益冲突和激励倒错——不断上演的丑闻、闹剧足以证明这些。

为什么内部人没能做点什么呢？或者大概我该更具建设性地表述：寄希望于改变能够来自银行体系内部是否现实呢？这是我在博客中列示的最后一条开放性问题，而许多读者在评论区给出的回答看起来似乎早已思虑许久：那些贪婪的恶棍当然不会去改变什么。他们为什么要那样做呢？

有这么一种极为流行的观点认为金融城的人们都是纯粹为贪婪所驱动的动物。毫无疑问，就像电影《华尔街》和之后上映的《华尔街之狼》（*The Wolf of Wall Street*）注所展示的那样，关于奖金神话的鲜活的媒体故事对此起到了推波助澜的作用。但是在“盘问”了众多受访者并了解了他们的动机之后，“贪婪”这个概念似乎不足以完美地解释他们的行为。事实上，我开始相信过分聚焦于贪婪是雷曼兄弟破产之后的一段时期内外部人所犯的最大的错误。

在一次伦敦的聚会上，我和一位男士聊了起来，他问我：“你是否就是那个正在调研银行业文化的荷兰小伙？”我做出了肯定的回答，并给他看了我手机上保留的一些采访信息——当然，没有有关银行和银行家的信息。他供职于一家全球最大混业银行的风险管理和合规部门，一听到我的回复，他就首先向我抱怨了本国、欧盟和全球范围内永无止境的持续争论和冗余的银行业新规。他不止一次地抿着他的啤酒，之后说道：“每天我都会看到违规的事情。虽说还不至于搞垮银行，但绝对能让你坐牢。”

“比如说？”

他犹豫了一下，“啊，管他呢。例如在还没有正式上市之前股份就已经在我们的交易室里流通的‘兄弟’公司的年报结果……针对我们希望其能够上市的公司的负面评论都会被从报告中删除……”

换句话说，他的工作就是监督中国墙的有效实施，但他却气冲冲地说道，“这是在掩耳盗铃。”我又给他要了几杯啤酒，他也一再给我讲述着行业老兵们的故事。多年以前，金融城中的工作被看作一项如此伟大的职业，那时，人们会把那里视为自己的家。“我知道这听上去显得有些触景生情，”他说道，“但是它真的很像一份你愿意为此付出的正派和有益的工作。在最开始的时候，一切确实如此。优良的氛围、灵活的机制，你可以有很多的时间和孩子们在一起，只要你很好地完成了自己的工作。然而后来，美国人接管了这里，我们的工作进入了疯狂的时代。裁员潮一波接着一波。过去，同事们每周都会来几场聚会，在公司待了20年或者30年的人比比皆是……现在，一切都结束了。所有的资深人员都被‘请走’了，新一代中没有任何人愿意在同一家公司完成自己的职业生涯。”

你可能认为这不过是一个郁郁不得志的酒鬼在发牢骚，但是他所述及的实质性利益冲突的存在却是个不争的事实。在我们随后的几次会面中，他在头脑清醒和冷静的状态下和我分享的故事基本与原来的内容是一致的。

风险管理和合规人员不仅不受前台部门银行家的待见，而且还是绝大多数内部人刁难的对象。在《交易员、枪和钞票：衍生品花花世界中的已知与未知》（*Traders，Guns and Money*）一书中，前中台部门老兵萨蒂亚吉特·达斯（Satyajit Das）这样描述着这类部门：那里的人们“为了以防万一保存着本应被放入碎纸机的所有文件清单”。

这几乎和我从聚会中认识的那位男士口中听到的信息完全一致，而另一位在内控部门工作的人的话也同样印证了这一点。他们声称，

我很想好好完成工作，但银行却不让我这么做。

那么他们为什么不愿据理力争呢？我又一次拜访了那位我在聚会上认识的男士，听清楚了我的问题后，他的脸上布满了沮丧的愁云，“已经41岁的我还能做什么？我有贷款、有孩子……离开了银行，我还能在哪儿一试身手呢？”

“那么，你真正的顾虑是怕被解雇？”这时，他的语调立马严厉了起来，“我手头上保留了许多他们过去这么多年所做勾当的证据，他们也清楚这些。要是他们敢炒掉我，我就会把这些东西全抖出来，大不了大家一起完蛋。”

* * *

这位满腹怨言的合规官是某一类金融工作者的典型代表，你可以把他们称为“另类工作狂”。他们之所以会继续像之前那样在行业中待下去，真正的原因并非出于“贪婪”，而是“害怕”。如果你狠狠地“压一压”他们，他们会说：“我没的选择。”

当我第一次听到另类工作狂的故事时，我还只是觉得他相当可怜。但是随着我为了调研来到伦敦并真正地融入了英国人的生活之后，我开始明白了他的苦衷。这里的关键是教育体制。作为一个外来人，最令我受触动的是，这个国家一直将自己视为“公平竞争”概念的发明人和捍卫者，但是与此同时，他们却也似乎接受这样的事实：富裕家庭出身的孩子们应该比来自贫困家庭的孩子们接受更好的教育。

在英国，只有7%左右的孩子能够上私立学校，却有将近2/3的现代医疗、媒体、司法、行政和社会服务精英拥有私立教育背景。这些学校的收费极为高昂，每人每年达到税后数万英镑。英国顶级政治家们，无论是左派还是右派，毕业于这些学校的校友数量绝对会让你吓

一跳。之后我甚至还注意到左派当中许多的著名主持和时事评论员也来自像伊顿公学（Eton）注这样的顶级私立学校。当然，他们的下一代也都被送往了这里。或许这就是相关问题在公众议程中总是排位如此靠后的原因之一。你怎么可能煽动人们反对自己亲涉其中的事情呢？

对望子成龙的英国父母们而言这是一个陷阱。不少公立学校也都足够优秀，不至于毁灭了当事人进入顶级大学的机会。但是为了有资格获得这种机会，你必须生活在有资格的圈定范围内——就像英国读者们熟知的那样，这些地区的房价早已成了天文数字。

而更加糟糕的是，今天的伦敦已然吹起了一个比阿姆斯特丹更为巨大的房地产泡沫。在这种情况下，虽然银行业从业人员可以得到抵押贷款的折扣优惠，但是一旦他们被免职，就将失去这种“福利”。许多银行业雇员并不具备实体经济中其他行业必需的职业技能，即使他们可以找到新的工作，他们的收入也会至少比原来低上20%。剔除这么多的“消耗”，你还依然能负担得起那些学费吗？

这就是那些有着适龄儿童的家长们面临的困境，在伦敦尤其如此。风险管理和合规人员到哪里能挣到能让孩子们步入伊顿或其他顶级学校所必须拥有的薪水呢？即使你把孩子们送到那些没那么出名的地方念书，每个孩子每年5000英镑的最低学习成本同样是一笔沉重的经济负担——特别是，以上的花销还没有包括像校服和各种校外活动等其他的在校费用。

曾经在聚会上亲口承认对同事们金融违法行为视而不见的另类工作狂也踏进了这个陷阱。这也许只是一种巧合，因为一些后台和中台部门的受访者随后在电子邮件中表示，离职都是出于他们自身的意愿，而且他们都没有小孩。

＊　＊　＊

金融城中的人们也在憧憬着一个更完善的系统。另类工作狂向我首先传递了这种思想，而相似的信号还来自另一种类型的金融工作者。虽然他们也与该行业伦理上的窘境厮打在一起，但是他们选择不动声色的初衷却并不是因为害怕或者受困，而是另有原因。你可以将这类人定义成“中立派”，而我则要再次进入金融城中，搜索银行内部和外部的每一个角落，遍寻后台、中台和前台部门，以探探这些人的底细。

那位自告奋勇要和我探讨一下“银行中往往不为人知的故事”的人力资源经理就是个很好的例子。“在裁员方面，过程十分随意和主观，”她一度指出，“我会和相关经理重新看一遍裁员清单。因休产假而离开的女性通常是首当其冲的那一个，之后是由于生病而不在岗的人。”她喝了一小口葡萄酒，继续说着，“天啊，每当说到这些的时候，我就会觉得自己的工作似乎听上去有些龌龊。但是，我确实很爱这份职业。刺激、挑战，和非常优秀的雇员律师针锋相对，就像在下国际象棋。世界上很多最杰出的人才都在金融行业中从业。”

她每年的收入大约在100000英镑上下，对此她的看法是“一个令人只觉得惭愧的数字，你完全可以雇上三四个保姆来做这些”。但另一方面，她却认为，“我会和一些比我挣得多的人打交道。我会看着他们，看看他们都做什么，然后再对比一下自己的能力，坦白地说，我时常觉得自己会做得更好些。我生活节俭，因此也存了很多钱。我喜欢继续住在伦敦，我已经深深地被这座城市吸引了，这意味着我必须要赚到更多的钱。”

职级较低的监管者也是一名典型的中立派，当然，还有摇滚交易员。“我来告诉你，像我这样有经验的交易员每年的收入应该在30万~100万英镑，”他说道，“然而与此同时，那些在战争中以生命为代价为我们的国家而战的人却只能挣到22000英镑。真的是太荒唐了！要

是你问我这是否公平，我脑海里最先闪现出的会是某个一年能挣到500万英镑的家伙，而且我知道我比他更聪明。生活从来都不公平。”

供职于财务公司的那位经纪人每年的收入有100多万英镑，他说道：“有时我也想知道，我和一位外科医生之间最大的不同在哪里？外科医生对待工作可能比我更加勤奋和努力，但是他（或者她）客观上却是在救死扶伤，那么为什么我的收入却比他们的收入多得多呢？原因应该在于外科医生每天为病患进行手术的数量是有限的，他们的工作有极限，而银行则是按所执行交易的百分比收费。处理一单价值2亿英镑的交易的工作量和处理一单价值10亿英镑的交易的工作量几乎没有什么区别。即使达不到5倍，后者能给我们带来的报酬也还是非常高的。”

这就是中立派对他们所获劳动报酬的解释。他们跨越了所有伦理上的两难困境，得出了这样的结论：作为一个孤立的个体，我还能做什么呢？是的，如果没有纳税人的帮助，我的银行以及我的工作都会消失，而现在我却拿着丰厚的奖金，这确实很荒谬。但是，如果换做你坐在我的位置上，你又会怎么做呢？

百万美元银行家的工作和记者的工作非常相似，唯一好一点的是他偏左的政治立场。我告诉他，我认为他的工作是一项很有意义的事情：沉浸于忘我奋斗的同时又可以满足实体经济的真正需求。然而，他会真的觉得他前一年的付出配得上拥有100万美元的奖励吗？

他耸了耸肩，“要我谈谈能力和收入是否成正比吗？如果你的某位客户正在管理着一只规模100亿英镑的基金，而你在关键的时刻将他从错误的决定中拉了回来，让他避免了2%的损失，要是一年当中你能做到那么两三次……那确实值了。”

他望着远方，好像若有所思，随后喝完他的啤酒，并问道：“你和我理应生活在第一世界吗？”

中立派和另类工作狂的差异并非是他们在对金融行业弊端问题的认识上存在着实质的不同，而是前者在当前的系统结构和获取的奖金面前可以平和地接纳一切以实现心中的慰藉。他们会像这样表述：“我会全身心地投入自己的工作中，我很享受这些，因为这里有巨大的挑战和下国际象棋般的乐趣。就我个人而言，我并不觉得这有什么可耻，因此，我拒绝为此道歉。”

当中立派声称他们没有违反任何行业规则和法律，更没有滥用自己的权力损害无知的客户时，我绝对相信他们说的是实情。不管怎样，中立派都是所有研究者最梦寐以求的调研资源，他们不带有那些看似经常折磨许多另类工作狂和告发者的怨恨与愤懑的情绪，更不会有恶性循环下自鸣得意的强词夺理——为什么没有人愿意承认我们工作的伟大呢？

随着我接触的中立派越来越多，我渐渐开始明白了为什么对他们来说随波逐流是如此简单。如果真的要他们站出来伸张正义，这又有多大意义呢？“我会丢掉我的工作，而且再也无法在金融城中找到新的安身之所。与此同时，这又什么也改变不了。”

“拿你的二氧化碳排放量打个比方，”一些中立派说道，“你可以彻底改变并重新安排自己的生活方式，以使它对环境保持中性。这就能解决问题了吗？根本不可能。但是你的生活将变得一团糟。”

中立派会这样说，“我清楚作为一个个体，我无能为力。同时，我所做的事情起码可以保证不使情况进一步恶化。”“贪婪”似乎完全不足以对这种思维方式做出很好的解释，而且客观上，许多中立派也都向我表示过，虽然他们能够挣到更多的钱，但是他们不会选择那样做。

摇滚交易员每年至少可以挣到50万英镑，但是他告诉我有时他觉得做自己的工作像是个“沉重的刑期”。即使金融城外面的工作只能

付给他很少的薪水（和他现在的收入比起来简直微不足道），他最终依然可能会选择离开这里。他甚至不希望自己的子女今后从事金融工作。“我觉得他们无法再为这里注入什么新的东西了。我发现自己更喜欢那些能够创造新事物的人们。在过去的10多年间，我的生活始终在和屏幕上的数字打转转。把你的一生奉献给电脑显示器上的数据是在浪费生命，不是吗？”

很显然，口头上议论议论职业切换的路径要比真正落实它们容易得多。另一方面，当我再一次见到那位将奖金仪式解读为“作秀”的销售交易员时，我亲身的感受是，至少对于一部分人而言，“贪财的贪婪银行家”这一陈腐论调并不能简单地适用于他们。

早在我第一次采访他的时候，这位销售交易员就给我讲述了他是如何在学生时代以旅游的契机游走世界各地，并最终“随着大溜”来到了金融行业的。10多年后的今天，他的工作就是为一些像养老基金这样的大型投资人提供投资建议。他每天要就负责的“区域”进行研究，像百万美元银行家那样完成分析报告，以及传递建设性意见。“比方说，一个大型养殖企业突然爆发了某种病毒性疾病，这种疫情是否可控？或者说它是否足以压垮这家企业呢？我的客户每天会和10~15家银行交换意见，并随后形成自己的观点。”

在2008年之前那段最繁荣的日子里，他经常会在自己的邮箱中看到来自房地产中介服务机构的宣传材料：“金融城的宠儿，你不知道怎么花掉自己的钱吗？”在拿到一大笔奖金后，有时他的脑海中会猛地闪现出这样的念头，“你会想，哇哦！这就是我的价钱，这其中‘价钱’这个词生动地说明了很多问题。”

虽然我们第一次见面的地点是在一家餐厅，但是这回他直接邀请我去了他的住处共进晚餐，目的就是给我一次机会让我亲眼看一看他从未“升级”的生活方式——尚未拥有一所更大、更豪华的房子；同时，也没有小孩。茶余饭后，他谈起了他工作中最精彩的部分（针对

他所负责区域内的公司安排差旅行程），“我的足迹遍布半个地球，而和我在一起的是多年来早已相熟的客户。我可以看到很多国家和公司的发展变化……现在你能体会到为什么我会如此热爱自己的这份工作了吧？”

对于一个像他这样的权益销售交易员来说，与客户的良好关系是他的核心资产。“当你更换雇主的时候，你会把他们一起带走。因此，如果其他的某个银行挖走了你，那么他们实际上也就挖走了你的客户。”他说道。

我们又喝了一会儿茶，我问他这种事情他做过多少次——在挖他的银行间变换工作?

他先是几声大笑，之后解释道，事实上，他还没有这样的经历，一次也没有，在他的银行里他绝对是一个另类。“回想一下我刚到时的情形，那时的交易室里的人现在没有一个还待在这里。300多位研究员、交易员和销售人员……全都走了，要么是被解聘，要么是主动离职。”

“更换雇主只不过是‘横跨了一步’，并不是向上走的捷径，”他说道，“人们可以挣得更多，这是行业的规律，更好的机会必然会吸引着你。但除了这些之外，你还能获得什么呢？我用了18个月的时间证明了自己，加倍努力地工作，和同事们打成一片，并和他们建立起了良好的私人友谊。”

只可惜，他对自己热爱的这家银行的忠诚没什么意义，他强调道，“这反而使你看上去有些‘怪异’，因为周围的人都在跳来跳去。更可能出现的情况是银行的高管们会看着这个人的简历说：‘这家伙什么情况？’在晋升方面，提倡使用从其他银行来的外部人员是这里的又一种偏见。道理很简单，某个家伙必须要在晋升机会面前被

忽视或冷落几次，这样当升迁真正到来的时候就好像是在告诉他，我们只是实在找不到更合适的人选了。”

我们喝完了最后一杯茶，他说道，“金融城中的工作永远是嘈杂的，但同时，它确实能挑起每个人心中的冷静和睿智。迄今为止，我依旧极为享受这里的一切，原因就是我所建立的友谊以及我所学到的东西。一天之后，这些可能都是过眼云烟。为此，你获得了某种风险补偿。今天是我的时代，而明天也许是其他人的。”

＊ ＊ ＊

对中立派的采访始终在最愉快和最轻松的气氛中进行，我的收获也颇丰。通过他们的故事，金融行业体系结构中存在的许多缺陷正在变得愈发清晰。虽然他们没有为改变做出任何实质性的努力，但是在认定和识别系统问题上他们却有着敏锐的目光。

和“宇宙主宰”银行家相比，就“为什么他们没有发出警告”这个问题，他们给出了截然不同的回答。

---

1. 《华尔街》是一部于1987年上映的美国电影，由好莱坞著名影星迈克尔·道格拉斯（Michael Douglas）主演，描述了年轻的证券经纪人巴德·福克斯（Bud Fox）追随传奇“英雄”戈登·盖柯在华尔街上不择手段博取名利的故事。——译者注

2. “企业狙击手”即恶意收购者。——译者注

3. 行动派股东，原书为“activist shareholder”，作者指的应该是“shareholder activism”，即股东积极主义或股东行动主义。——译者注

4. 佛兰德语即尼德兰语。——译者注

5. RBS全称苏格兰皇家银行集团，创建于1727年，总部设在英国爱丁堡，全球知名的金融服务集团之一，同时也是英国最大的银行。——译者注

6. 劳埃德银行于1765年成立，总部设在伦敦，是英国四大私营银行之一。——译者注

7. 莱顿广场是阿姆斯特丹市内的娱乐产业中心，该广场和其周围的街道上布满了酒吧、餐厅、户外咖啡厅、剧院、俱乐部等休闲放松场所。——译者注

8. 欧盟委员会简称欧委会，是欧盟的常设执行机构，也是欧盟唯一有权起草法令的机构。——译者注

9. 欧洲银行联盟是一个与货币联盟、财政联盟并行的概念，目标是建立基于欧洲银行业的单一监管、处置和统一存款保险机制，实现欧洲金融市场的一体化。——译者注

10. 卡特尔是一种具有垄断性质的独立的公司或组织体制，具体是指企业为弱化竞争压力和获取超额利润通过缔约或协作生产的方式对特定商品的市场环境施加影响。根据形式和目标的不同，卡特尔可以被分为基于两个或两个以上公司间协议的卡特尔和基于一致行动的卡特尔。后者又被称为事实卡特尔，指企业间虽未通过缔结协议形成统一，但其客观上的合作却依然存在着消除或减少竞争、致使市场机制失灵的危险。一般认为卡特尔有巩固参加方已有地位、损害市场效率（价格水平、销售条件、分配机制、生产能力、市场规模等）、降低消费者自由选择权的危害。——译者注

11. 欧盟即欧洲联盟，是由欧洲共同体（European Communities）发展而来的区域性经济合作组织，集政治实体和经济实体于一身，常设有欧洲理事会、欧盟委员会和欧洲议会（European Parliament）等机构。——译者注

12. 围栏策略是离岸投资中的一种常用策略，即帮助投资者分离若干金额的资金以规避外部风险。——译者注

13. 赫克托·桑特曾是英国金融服务管理局（Financial Service Authority，FSA）的一名高级官员，后者是英国金融市场的统一监管机构，直接向英国财政部负责。——译者注

14. 《华尔街之狼》是一部上映于2013年的美国电影，由美国著名影星莱昂纳多·迪卡普里奥（Leonardo DiCaprio）主演。本片根据华尔街传奇人物乔丹·贝尔福特（Jordan R.Belfort）的个人回忆录改编，讲述了其游弋在法律边缘的发家故事和沉沦于性和毒品的堕落生活。——译者注

15. 伊顿公学（Eton College）是全英最古老、最著名和最优秀的贵族中学，素以严格的军事化管理著称，创办于1440年，位于伦敦市郊的温莎小镇，与英国女王的温莎宫隔泰晤士河相望，被称为“精英摇篮”，是英国王室、政经界精英的盛产地。——译者注

|10| 宇宙主宰

“做成一笔大生意绝对称得上是一次奇妙的旅程，你会和客户以及参与到相同业务中的其他银行的同事建立起一种手足之情……最开始接触你的客户时，你的团队看上去还略显稚嫩，华而不实的外表似乎有些虚张声势。然而，之后的谈判如期而至，压力、奔波、熬夜，你觉得还想再抽上一根烟……几个月过去了，你们现在要在办公室里24小时奋战。顾不上邋遢的衣着和身上散发着的难闻汗臭，你又要不可避免地陷入和律师们的最后会谈之中，一次接着一次，没完没了，但终于……你们签字了。如果你真的成功了，那肯定会让人垂涎三尺，太了不起了，就像一场战争故事——‘你要记住要是客户对你说这个，那么你要告诉他……’”

这是一位前MD给我讲述的公司在股票交易所挂牌上市的整个过程。在他心灰意冷毅然离开银行之前，他曾经是一名典型的宇宙主宰银行家。然而令我感到惊奇的是，这种类型的银行家看起来好像非常乐于接受人们对他们的这种“别称”。要知道这个名字可是来自现年80岁的汤姆·沃尔夫（Tom Wolfe）(注)在《虚荣的篝火》(注)中的杜撰，故事辛辣地刻画了一个自命不凡且野心勃勃的年轻人试图在华尔街上逐利致富的心路历程。许多的宇宙主宰银行家们似乎并不知道自己绰号的由来，也根本不关心这些。在实际生活中，这既不是文学作品，也不是讽刺挖苦。

事实上，每当他们给我讲起他们的工作时，我都会情不自禁地感到某种共鸣，甚至是亲切，至少在最初是这样的。“做成一笔生意就像是在球场上破门得分，”一位MD级别的经纪人说道，“或者对记者来说是获得了一份独家新闻。”人们谈起完成生意后经历的那些亲身

体验时全都仿佛“情绪亢奋”或者说“有些麻木痴醉”。“走进大楼的那天你就知道嘉奖的邮件已经被发出。上面会写着：‘大家听着，某某某干得太棒了！’简直美妙极了。所有的人都会在走廊里为你驻足。祝贺的邮件如潮水般涌来，你感觉自己就是世界的中心。”

我不得不承认，这确实和我看到自己写的文章第一次登上《卫报》头版头条时的心情极为相似。成就感溢于言表，甚至有些忘乎所以，那些之前忽视我的存在的同事们突然记住了我是谁。

如果说中立派把他们的工作比喻成每日解谜，认为那“最终只是一份工作”，那么在宇宙主宰们眼中他们的工作更加关乎生死存亡。他们的办公室人格与他们的自我意识和自我价值高度相关，他们把自己的工作看作他们能够在此证明自己的一场比赛或竞赛。

面对职业工作中高度的竞争压力，他们乐此不疲，并且好似很欣慰于参加一场这类的残酷战争。“努力工作、疯狂放纵”是他们的座右铭，在他们的演讲中，你经常可以听到这样斗志旺盛的誓言——“如果你想在这里取得成功，那么你需要更积极的进取心，并时刻准备着让你自己更进一步。”

“我们从事的一部分业务对我们的客户来说非常非常重要，”一位经纪老兵说着，“粗略地讲，我们能让他们变得非常富有。如果我们设计的协议能够使他们获得更好的价格，那么我们得到的报酬和奖励也就越多。跨越多个时区的客户往往要求我一天24小时随时待命且全年无休。一接到电话，我可能就要径直奔向机场，飞到世界上的某个其他地方。在谈判中，我们首先会打一场消耗战，只有到了最后时刻才会彼此做出让步。所以，大多数情况下谈判总是要持续很长时间，而结论性意见只有在晚上、凌晨或者周末时才能产生。每当我结束一天的工作回到家中的时候，正好可以赶上我妻子和孩子们早晨起床的闹铃。”

宇宙主宰们认为他们的工作是“这个星球上最具挑战性和最令人激动的”工作，这里有着志同道合的同事们。“友谊”这个词在此很少出现，更不用说什么“团结协作”了。如果一定要打个比方，更多的人提到的是竞技体育和战争。为一次业务数个月来聚集在一起的临时小组是一支“特种部队”，与此同时，交易室里那些电脑显示器就像是他们的“战壕”。“子弹会擦着你的头顶飞过，交易员是真正的枪手，而级别较低的人则负责医疗和补给。”

第一位接受我采访的宇宙主宰有着辉煌的金融行业从业履历。她年近40岁，有亚洲血统，在英国中产阶级家庭长大，后就读于一所名牌大学，一毕业就获得了一家顶级银行的邀请。

“像我这样的人要训练、提高自己短时间内处理信息的能力，”她说道，“我们是信息奥运会的参赛运动员，这是一场比一比谁能最先获得信息的竞赛，甚至可以说是一次斗争。”她的职业生涯始于一家大型银行的研究员，在那里她要在5分钟内就突发的重大新闻或消息给出自己的观点。随后，这些内容将通过销售部门以最快的速度传遍整个金融投资界。“每当我听到一则重要新闻的时候，我的身心状态会马上改变，”她同时又补充道，“有时，甚至在我想到这些之前，我的身体就已经感觉到了它们。”

“你需要认识到一个就职于一家世界顶级银行的分析师所具有的力量和影响，”她说着说着，语调也变得越来越轻快，“如果我把自己跟踪研究的某家公司的针对性投资建议从‘中性’调整为‘买入’，那么它的股票可能会就此上涨5%。要知道，我这么做可以让这家公司的投资者或者可能的话让该公司的CEO赚上数百万。”

她看着我的眼睛，问道：“比方说，此刻你听说石油国A正计划袭击石油国B，你会做什么呢？”我想了一会儿，回答道：“我不确定，打个电话回家看看我的亲人们是不是安然无恙？”她不无意外地笑了起来，仿佛我的答案彻底让她无奈了。“好吧，是这样，你看，你生

活在一个现实的世界里。我想到的第一件事是：买入石油的看涨期权（call option）[注]，因为该事件可能会引起全球石油供应出现紊乱；买入美国国防概念股和其他可能将获得军工订单的公司的股票。随后以不可思议的速度闯入我脑海中的是另一个与此衔接的问题：我之前投资策略中的假设和定量分析是否会因受此影响而需要做一些修正？A国发动攻击后将出现的每一种结果都会反映在我的思路中，我会计算它们各自发生的概率。谁会负责重建工作呢？如果那里的新政权变成了亲美派，那负责重建者很可能就是C公司，如此一来，现在将是买入该公司股票的最好时机，等等。”

离开这家银行之后，她又来到了一家对冲基金，帮助其他人投资和管理他们的资金。“金融世界中最聪明的人都在这里，”她说道，“他们比投资银行家们更有优越感。首先，对冲基金里的高管人员们赚的钱比银行的CEO高得多；其次，投资银行需要对冲基金帮助他们做交易——银行家们因此依赖对冲基金为他们带来业务和佣金；再次，‘对冲者们’之所以觉得自己比银行家更优秀是因为前者从不说大话。银行是大而不倒的，但是对对冲基金而言，赔钱就意味着出局。”

“金融行业是这样一个充满了极限挑战和刺激工作的世界，”她高兴地讲着，“聪明的人比比皆是，所有的角落都以效率为先。我21岁时就住进了五星级酒店，出门都是公务舱，和朋友在私人飞机里约会……”

这是宇宙主宰滔滔不绝的真情流露，至此我对他们的身份认证也将告一段落——不仅仅在于我没有拥有私人飞机的女友。

关键的差异是奖励与激励机制。记者可能会担心自己的文章即使受到再多人的追捧也并不是梦想开始与功成身退的理由。但是在投行里，情况却恰恰相反，你的业绩总是可以被概括为几组数字。你做了

几单IPO？你的团队拿下了多少桩并购业务，银行又因此赚到了多少钱？你做了多少交易？你创造或销售的复杂金融产品为公司带来了多少利润？作为一名资产管理经理，投资人委托你管理的资金是多少？

如果你能精确地计量你的“表现”，那么你就可以将自己与其他同事进行比较，这就是在金融城里时刻发生的故事。还记得那些曾经听上去像代码一样的职位头衔吗？整个金融城里想必会有10~15位有着“中东及北非地区电信行业并购交易部”总监级别的银行家，负责欧洲市场的“权益类衍生金融产品结构部”的副总裁应该也不在少数。几乎每一个人都会被纳入一个类似的标签当中，而专业化的公司则保有一张“联赛积分榜”，随时发布每个人的排名：每一家银行的“表现”如何，那家银行的每一个小组和小组中的每一个人做得怎么样。正是这种无处不在的等级排名使宇宙主宰银行家们感觉到他们的工作不但是日常的比赛或竞赛，而且还是一项长期的、甚至永久性的锦标赛。

金融世界奉行的是一种精英体制，那些职级较高的人会对我说：“C罗、梅西和其他顶级足球巨星的薪酬也都是天文数字，不是吗？嗯，如果是这样，我就是欧洲医药行业并购界的梅西。”

虽然中立派也会努力辩称这种说法并不夸张，但是宇宙主宰们却会不带有一丝冷嘲热讽地把它挂在嘴边。像《华尔街的大马猴投资银行家的双面人生》（*Monkey Business：Swinging through the Wall Street Jungle and Damn，It Feels Good to Be a Banker*）注这类出自内部人之手的书中也都得出了相同的结论：金融世界奉行的是一种精英体制。

看看你的周围，宇宙主宰们得意扬扬地宣称：“金融城是你能想象到的每一个集体和每一个社会阶层真正的家。在这里，每个人都有

机会，但是只有最优秀的那些可以幸存下来。我就是其中之一，这是世界上最棒的感觉。”

＊　＊　＊

当我把对其行业的批评搬到这位宇宙主宰面前的时候，中立派曾经使用过的反驳论据又一次出现了：我正在从事的工作是有益的、合法的，它对伦敦乃至大不列颠的经济都是至关重要的。当然，也有一些区别。宇宙主宰们在遍数论证理由的时候几乎有些心不在焉，就好像一名正在全神贯注于训练计划以备战下届奥运会的运动员不得不向另一位记者解释为什么面对东道国侵犯人权的行为不应该以拒绝参赛予以抵制。

对于我的问题，宇宙主宰们经常会感到不悦，甚至会大发雷霆。而最让人难以理解的是，他们会问：“你是嫉妒我们吗？还是说那些更喜欢生活在平庸环境中的人也嫉妒我们？”

在我了解了所有的事情之后，他们对于其工作的自负感在我听上去就像是一次次彻头彻尾的否认拒绝和自欺欺人。但是这却给了我一次微妙的契机，使我采访的效果有了显著的改变。不同于另类工作狂和中立派，宇宙主宰们对于他们行业的批评表现出了很强的针对性，而且反应极快，这使得我们的谈话有时更像是在打一场口水战或者是在下一盘国际象棋。我先“呈上”一种批评，随后他们便会用反面的观点给予回应。

之前讲到过的那位自认为和非宽客之间存在着巨大误解可能性的超级宽客就是一名标准的宇宙主宰。他55岁左右，幽默、直率、非常谦逊，每当提到他总会让我想起阿姆斯特丹最大的蔬菜、水果和纺织品批发市场上摆摊的小贩。他先是大口大口地喝着健怡可乐和咖啡，随后又点了杯蔓越莓果汁，这才打开话匣子和我聊了起来。

“我的发音有些不准确，”他解释道，“要是我在一所很差的学校念书……40年前，我肯定不可能获得走进金融城的面试机会。今天的金融世界是一个高度精英化的社会，你到底是不是同性恋、黑人或者工人阶级，这一点也不重要，只要你能比其他人做得更好，你就能平步青云。”

“我的职业生涯基本上都是在这种满载荣誉感的精英体制内度过的。”他说道。这就是他认为把投资银行视为赌场或赌窝的陈词滥调总是让人感到非常不快的原因，他之所以自告奋勇地接受采访也是为了“提供更多更客观的评价”。他对将投资银行家比作一帮赌徒的观点嗤之以鼻。“如果某些人在第一年帮银行赚到了5000万英镑，却在第二年里赔了相同数量的钱，这种周而复始的下注对银行而言毫无意义。我们把这种人叫作‘幸运小丑’，在这方面我们的银行会花非常非常大的力气做工作，以避免雇到他们，或者剔除那些漏网之鱼。”

他继续讲着，“金融行业可能要比其他行业有着更多的内省。你知道谁最害怕幸运小丑吗？交易员和风险承担者自己。为了避免成为幸运小丑，他们要不断地问自己：这次的成功是源自幸运吗？这一切从头到尾是怎么回事？我是不是忽略了什么细节？”

又是几口可乐，“金融服务行业的绝大多数从业人员都是正直和高尚的人，所作所为也都是正直和高尚的事情。”

这几乎就像是在有意挑起争论。只不过这一次，我告诉他我们现在就身处于一个接一个的银行业丑闻漩涡之中，这其间许多银行中的许多交易员的行为似乎一点也算不上正直和高尚。“不过都是些问题人员，”他一边说着一边耸着肩，“我的银行从未发生过，也不会发生类似的事件。”

那么对于2008年之前的几年里市场上出现的风险程度过高的金融产品你又是怎么看的呢？又是一个推诿的微动作。“请记住，银行也

面临着众多同辈压力（peer pressure）[注]。如果你发现某人在背地里承担了过多的风险，所有的人都会告诉你：‘这么做是不对的。要是这个家伙让我们损失了1亿英镑，我们的奖金就打水漂了。’”“某个部门中给银行造成了巨大损失的那些银行家最终将变为‘贱民’。”他说道。

我又把话题转向了巨额奖金和极高的薪资待遇，我说道，“在自由市场中，价格的竞争会逐步压低行业平均工资水平，尤其是只有那些给付最少‘补偿’的银行才能在市场上向其客户们索要最低的服务价格，这就是自由市场的运行逻辑，对吧？”对此，他承认今天的金融行业存在着高度的“进入壁垒”（barriers to entry），这意味着想要建立一家新的银行变得非常困难，而一个主要的原因就是根据监管法规你需要配备一支风险管理和合规人员的大军。他谈到了2008年以来制定和颁布的行业新规和法律，“平心而论，要做到履行和符合这些义务与要求是非常昂贵的，而其中90%的部分都完全起不到其应有的作用。”

“无论如何，”他继续说道，“自由主义在我看来是这样的：如果办银行只对很少的一部分人而言具有可行性，那么总有人会这样做，而这就是这个行业的价值。”

最终，他推翻了桌面上摆着的对金融行业的每一条批评意见：这不是这个行业的错，不是银行的错，也不是他的银行的错，更不是他的银行内部像他这样的人的错。危机？不过是一场归因于扭曲市场的政府政策和混业保险巨擘美国国际集团不当行为的完美风暴。

“进一步地讲，”他说道，“有些事件的出现概率虽然极低，但一旦真的发生，其冲击力却非常巨大。2001年9月11日上午8点45分，两架飞机迎面撞击纽约世界贸易中心大楼的概率无限趋近于零，然而它确实发生了。”

* * *

宇宙主宰们都是这么自信满满吗？一封意外的邮件让我获得了唯一一次撕下他们的面具一窥其真实内心的机会。

“你想和乐观的银行家聊一聊吗？你的采访对象们看起来似乎都……苦大仇深。”

我们约好在金丝雀码头上的一家餐厅吃午饭，周围则是熙熙攘攘的人群。人们有的陶醉于桌上的美味佳肴，有的深情地望着坐在自己对面的亲人，还有的在低着头看手机。他大概45岁上下，是一家混业银行总监级别的“资金销售”（treasury sales）。为了管理自身的现金流，他的银行开发了一系列特殊的金融工具，而乐观银行家的职责就是向企业和其他金融机构出售这些产品。

我们点好了吃的东西后，他便开始说道，“你的博客让我有一点担心，读者们可能会因此曲解金融行业。事实上，在那里还有很多乐观的家伙。我爱这份职业，而且我认为资金运营是有意义的。我们管理和对冲银行的风险，甚至帮助客户实现他们的目标，这么做难道有错吗？”

他耸了耸肩，接着说道：“你博客中的一部分人太消极了……不客气地讲，他们完全没有说到点儿上。他们被扫地出门，于是就在媒体面前大发抱怨。很显然，这样做太过分了。你可以去看看，他们原来的同事们依然坐在他们自己的座位上，因为他们确实更优秀。被银行解雇的那些人说的话就像是被女友蹬了却还死要面子地说：‘是我甩的她。’”

“竞争因素”是吸引他投身银行业的重要动机之一。在他看来，精英文化具有无法抗拒的魅力。“我深知，达不到标准的人将被无情地抛弃，但是我是那种追求与鲨共舞并想看看自己能不能最终幸存下

来的人。在残酷的、以成败论英雄的环境的激励下，我感觉自己在迅速地成长。乐观的银行家们从来都不是为钱来到这里的，他们要的是获得刺激中的乐趣。”

虽然他很早就从大学辍了学，但是他的银行并没有要求他提供相关的学历证明，他也从未遇到过类似种族偏见、性别歧视或是同性恋排挤这样的事情。“原因很简单，人们根本就懒得理睬你是谁，他们只关心你能做什么。”

说到这里他稍事休息了一下，我也正好利用这段空挡赶紧补补我的笔记，而此时我真正想的却是：太棒了！一个绝对难得一见的宇宙主宰。几乎所有在他银行里工作的人都是友好和正派的代表，他强调着，“当然，凡事总有例外。为什么银行要把一些人撵走呢？好吧，只要他们能够为银行带来价值，银行就很难那样做。”

他一边咧嘴笑着一边给我讲起了他在某次聚会晚宴上的经历。“人们都来自不同的行业。一位女士问到了我的职业。其实，我知道我的同事们都会刻意回避他们是银行家的事实，但这显然不是我的风格。当时，我们围坐在一起，我前面的那个家伙说道：‘我是一名外科医生。’想想都知道，不少女士都向他投去了敬佩的目光。轮到我发言了，我告诉大家，我是一名银行家，随即人群中就炸开了锅，激烈的讨论接踵而至。在人们眼中，相比于一位银行家，刚才那位外科医生的工作似乎才更有意义。我继续说道：‘我认为银行业对社会也非常有益。’于是，坐在我身旁的女士便开启了一番指责银行家都是寄生虫以及我是什么样的人之类的长篇大论。她话里话外的内容明显是冲着我来的，但是在桌子下面她的手已经悄然搭上了我的大腿。有些女士就是这样一种让你百思不得其解的混合体，估计在她的观念里银行家都是富有和顽劣的坏男孩儿。”

这就是那位乐观银行家。我给他发去了一份采访他时记录的草稿，他删掉了一则可能会暴露其身份的失败的交易案例，但是就在我

正准备将对他的采访发布到网上的时候，他又给我发来了一封邮件。我是不是应该等等呢？

我们相约再次见面。这一次的目的地有一个恰如其分的名字——“银客”（Le Coq d’Argent）。这是一家豪华的露台餐吧，可以俯视旧时金融城腹地的原证券交易所旧址。一个多星期以前，一名银行家正是从这里跳楼自杀。因此，整个屋顶都被装上了高高的围栏。

自杀可不是那位乐观银行家的思维套路，但是现在坐在我面前的这个人已经完全不同了。就在我们再次见面的几周前，他接到了“那个电话”。他站在办公室外给他的妻子拨通了电话，告诉她他被公司裁掉了，也唯独在这个时候他终于有时间可以好好地整理一下自己的思绪了。“我告诉她究竟发生了什么以及这对我们的财务状况意味着什么。之后我的情绪确实变得很激动，尤其是当我想到这将对我的家庭造成的冲击和影响的时候。几天后，我回到办公室与其他人交接尚未完成的工作资料，并跟他们讲，安慰和打气的话就免了吧，自踏进这里起所有的一切我都会铭记在心。”

我们又点了些咖啡——他现在不再是个大忙人了。“或许我已经感觉到了什么，”他谈起了我们最初的那次采访，“可能银行的高级管理层早已经做出了决定，而我不过是有意无意地接受了它；或者可能在向你谈及我的生活和工作状态的时候，我在精神上就已经在为自己找退路了。”

他说道，现在回头看一看，他可能恰恰成为这种“自私自利观念”的牺牲品，“我们可以掌控自己的命运；只要你足够优秀，就不会有什么不好的事情找上你，同时，也正是由于没有什么不好的事情找上我，因此这暗示着我是优秀的和安全的；还有其他更多类似的逻辑。从某种程度上讲，军人们也会时常告诉自己，我们死不了，因为我们没有犯错。但即便是最好的士兵也逃不过一颗地雷。”

整个离职过程和他想象的没什么出入。“我的上司给我打来电话，言语中隐隐夹杂着某些东西。他问我是否可以先去一下一楼，一路上的感觉就好像是在奔赴刑场。”

如其所料，一到那里，他们立刻就把最坏的消息通知给了他，甚至会用到那些久经验证的准则式客套——“失去你是我们的损失。”但是，银行里像他这个级别的人员过多，公司需要对该职位进行精简，而其他人的经验更丰富一些。

“那些人都非常轻车熟路，”他说道，“相应的程序被清楚地一步步提炼出来，随后一切都会按部就班地执行。”他为自己能像绅士那样保持一颗平常心感到自豪。“直面痛苦、咬紧牙关，既不要感情用事，又要拿出专业的态度。事实上，我的上司曾经对我说过：‘当我的大限到来之时，我希望自己能泰然自若地接受这些，而且希望你们也能和我一样。’”

就在他和自己上司见面的时候，银行便开始对他的手机和电子邮件做了限制，对此他表示了理解。“我可能会干出出格的事情，比如给我的客户打电话，向他们或者CEO发一些疯狂的邮件……我们与所有客户的合同和协议都存放在办公室，相关的资料和文件也在那里……我明白为什么某些人会在被解聘后的第一时间被隔离在警戒线之外，某些人的存在只可能带来混乱。”

就当他在保安的严密注视下收拾私人物品的时候，一位还没有得到消息的同事走过来向他询问业务上的相关问题。“事实上，我不得不对他说：‘你看，我刚刚被解聘了。’然后，他请我再帮他处理一些事情。这之后就是有效交接。”乐观银行家叹了口气，如释重负地说道：“傻吗？当然。”几分钟后，他就不再被允许接近自己的工作资料了，并被请出了安检通道，这时他才给自己的妻子打去了电话。

他说，他以后不会再在社交层面上和以前的同事们保持联系了。“即使一起外出，大家主要谈论的也还是工作，除此之外还能有什么话题呢？再者，投行中的生活需要唯利是图的能力和品质。在行业中艰难的事物面前，人们会非常小心谨慎地维护这种纽带，但它也随时可能结束。”

楼下汽车发出的嘈杂噪音正变得愈加清晰，这似乎是在提醒着我们下班高峰时段即将临近。鸡尾酒会的时间快到了，在我们周围的屋顶露台上，第一批精心打扮的宾客们纷至沓来。我又点了一些咖啡，服务员还为我们端上了更多美味的饼干，没错，更刺眼的还有那离谱的价格。

“发自内心地讲，对于你的遭遇我表示非常遗憾，”我开始说道，小心翼翼且语重心长，“你不是一直认为这些经历不过是一次真正有趣的实验吗？”我犹豫了一下，却又继续说道，“但是如果你想‘与鲨共舞’，那么你就应该具备直面创伤的勇气。当初你也说过，只有最优秀的那些人才能在投资银行中幸存下来。既然你已经放手了……”

他眼中的神情几乎让我后悔自己说出的话。“我依旧觉得投资银行业的职业环境没那么糟糕。诚然，并不是每个人都认同这样的观点，但这就是我的天性。研究表明野生动物的一生都遭受着压力、恐惧和痛苦的折磨，那么你就因此相信宠物们会更快乐吗？我宁愿做一只野生动物。”他说道。

* * *

有时，当我看到宇宙主宰们在伦敦各处大手大脚撒钞票的时候，我就会想起乐观银行家以及他刹那间意识到的自己内心的脆弱。虽说我们一直保持着联系，但我始终不得而知他是否改变了其关于金融行业依然健康和欣欣向荣的判断。

事实上，更有趣的是，宇宙主宰们好像随时准备着公开捍卫自己的行业，即便是那些被这份职业搞得遍体鳞伤的人也不例外。我之前曾经提到过和某位宇宙主宰之间的交流最后似乎变成了一场辩论赛，而接下来的则是个更好的例子。我建议那位超级宽客在有时间的时候去看看我博客下方评论栏中的内容。《卫报》的编辑挑选了“金融行业绝大多数从业人员都是正直的人”这句话作为标题，这个说法显然让许多读者都不太感冒。短短不到一个小时的时间，“大屠杀”就开始了，500多条评论挤了进来，很多人表达了气愤和高度的不满。

评论栏持续开放了72个小时，超级宽客也亲自投入到了这场大讨论当中。没有诉诸人身攻击或偏执的论断，这使他显著区别于他那些稍显缺乏组织和纪律性的反对派。

事后，我给他发去邮件，想了解一下他的感受。他回复说，客观地讲，这真的很过瘾，只可惜，凌晨2点的时候，他突然想起几个小时后自己还要去参加一个重要的会议，于是便只得设法全身而退了。

虽然使用了“争论”这类词汇，但他的好奇心丝毫未减。“我期待的就是这种发自内心的逆耳感言。互联网使滔滔不绝的谩骂和仇恨成为一种低风险和低成本的事情，而与此同时，你却不必付出身体上的亲力亲为。尽管如此，对金融行业职能和作用理解的缺失正在愈发令我感到诧异，打个比方，我们本来的论题是‘拳击是不是一种应予以取缔的运动项目’，但是人们的表达仿佛是在说‘拳击应该被禁止，因为它在水下进行，很多选手常常因窒息丧命’，如此一来，论题沦为了对拳击并不是一项水下竞技运动的讨论，争论的焦点已经完全脱离了原本真实的目标。因此，我觉得人类学真正洞悉和着眼的是人们的反应，而不是银行业本身。”

这就是处在自己最佳状态的宇宙主宰：时刻准备全力以赴且竭力渴望堂堂正正地赢得每一次论战。超级宽客坚决反对银行的“大而不

倒”，这是他唯一认为需要尽快付诸改革的问题——一场一方永远不会输的比赛有什么意义呢？

即使金融体系的变革动力来自内部，它也绝不会出自宇宙主宰们之手。不难想象这样的场景：一位α雄性级别的、崇尚竞争的典型女性宇宙主宰正在试图使出浑身解数尽可能多地兜售极度复杂的金融产品，为此她紧锣密鼓地布置人手，她一边斜着眼瞟了一下联赛积分榜，嘴里不停嘟囔着“购者自慎”，一边狠狠地从小型养老基金或“欧洲某国”政府的身上“敲了一笔”。

如果宇宙主宰们压根儿就不承认整个行业存在着众多的利益冲突和激励倒错，他们又怎么可能揭露这些并发出警告呢？

当然，你也能够在金融行业各种不同的组织中看到这种满足型的银行家。毕竟，驱动他们的并不是对金钱的痴迷，而是对某种“感觉”的憧憬。他们就像是为了金牌可以牺牲掉一切的运动员，不是陶醉于那些沉甸甸的贵金属，而是追求胜利者的成就感——站在领奖台上，听着奏起的国歌，心里想着：我是最棒的！

新闻行业也有自己的宇宙主宰，他们可以把自我意识嵌入到他们所做的每一件事中，为此，他们能够忍受工作中的任何苦难，接受媒体最极端的人身批判，而他们的成果则往往是新闻编辑室里最有价值的作品。

对于宇宙主宰们，我不得不说至少他们还觉得有必要参与到对话中来证明自己，但还有另一些人，他们看起来似乎一点也无意与外面的世界扯上关系。

---

1. 汤姆·沃尔夫生于1931年，是一位美国记者和作家，被认为是“新新闻主义”的鼻祖。报道风格大胆，善于通过描述时尚文化以捕捉社会人文心态，文章往往具有较强的讽刺意味。——译者注

2. 《虚荣的篝火》（*Bonfire of the Vanities*），一部于1990年上映的美国电影。——译者注

3. 看涨期权是这样或者类似这样的一种合约：合约持有者（即期权买方）有权利按照约定的时间（即合约有效期）和价格（即执行价格）从交易对手方处（即期权卖方）买入一定数量的特定标的金融工具。相应地，与之对应的合约则被称为“看跌期权”（put option）。——译者注

4. 《华尔街的大马猴投资银行家的双面人生》回顾了作者约翰·罗尔夫（John Rolfe）和彼得·特鲁珀（Peter Troob）在华尔街投资银行中的个人历程，从最初兴奋地步入投行到最终拼命地挣脱，两位作者用自己的亲身体验展现了投行从业人员，尤其是底层人员风光背后的心酸和苦楚。——译者注

5. 同辈压力是指同辈人团体对个人施加的影响，它会利用互相比较导致心理压力的方式迫使个体改变态度、行为或价值观以遵守团体准则。这里的同辈压力应该指的是来自金融行业中的其他竞争者的压力。——译者注

|11| 泡沫人生

对于典型的“狭隘银行家”而言，工作既不是另类工作狂眼中的苦难，也不是中立派所谓的“只是一份工作”，更不是能够带给宇宙主宰们荣耀的殿堂。他们的工作仅仅就是他们的世界。

想要接触到这类人通常只能靠运气：在酒吧里或者飞机上偶然间开启的一次攀谈，或者是在英国人常说的“聚会晚宴”上恰巧坐在了某人的旁边。更令人无奈和沮丧的是，即便是如此短暂的交流，一旦我提到危机和丑闻（更不用说讨论一下金融行业对社会的道德责任问题了），谈话便会即刻终止。“没有人强迫人们去贷款，他们肯定也知道这远远超出了他们的偿付能力。”要么是，“政治家们是罪魁祸首，是他们通过向房屋所有权人提供补贴的方式扭曲了市场。”还有就是，“我不记得人们曾经在房地产价格上涨的时期提出过抱怨，你呢？”

每当这个时候，我都会诚实地作答，并用体现着荷兰人率直天性的外交辞令回复道，“是的，把所有的事情都归咎于‘银行家’现在看来还是一个严肃且尚有争议的话题，但话虽如此，金融行业也可能确实存在着更深层次的问题……”

对此，另类工作狂和中立派会用观察研究和详尽的分析纠正我的论断，宇宙主宰们则会心平气和地指出我这是听信了“银行家仇视者”们的妖言惑众，而狭隘银行家们却不会做任何解释。这就好像某家足球俱乐部的狂热球迷听闻你来自其球队直接竞争对手所在的城市，那么即便是和善委婉的批评性建议也足以让他们把你踢出圈子。当然，要深入了解这类银行家还有其他可行的方法，那就是通过那些

和他们工作和生活在一起的人，以及那些愿意为我提供帮助的人，有时银行家们会说：我过去也很喜欢这份职业，但我还是对它失望了；我被裁掉了（或者我被我的搭档出卖了）；我最终挣扎着回到了“真实的世界”。

“这个过程使用的是带有一定迷惑性的渐进方式，”受访者们说，“最初只是几个小时，但许多年以后，你就将遭遇永久性的睡眠不足，几乎每一分钟的清醒人生你都将在办公室度过。”许多人曾真真切切地告诉我：“干这份工作你甚至连生病的权利都没有。”无论如何，你感觉自己被牢牢地拴在了办公室。你只有5分钟的空闲时间，而工作会一直持续到第二天凌晨2点。对于职级较低的人来说，这经常意味着惊声尖叫。

视频时间（face time）在这里指的是确保你的上司能够见证你一心扑在工作上的时间。尤其是接手大生意后，你常常需要“刷通宵”：你工作到早上7点，打车回到家，冲了淋浴，换了身衣服，然后坐着同一辆出租又回到了办公室。“我记得自己从来没有像现在这么缺觉，”一位实习生说道（几个月前他刚刚进入一家顶级银行的经纪小组），“能适应这种生活和工作方式太让人惊奇了。我通常凌晨4点才能上床睡觉，已经习惯了。9点钟我就又要来到办公室，而且一干就到午夜，凌晨3点绝对算不上什么例外。要是我能连续几天在午夜前回到家，我就会对自己说：哇！我太幸运了。连轴转地工作上3个星期是家常便饭。”

你的上级随时都可能召唤你，包括周末，因此你永远也不要奢望把计划和工作彻底完成以为自己赢得一些放松的时间。你会慢慢熟悉某种揪心的感觉，尤其是当你和朋友或爱人在一起的时候，黑莓手机上的提示灯开始闪个不停。“从那一刻起，你只得拿起手机查阅信息，因为你担心自己错过什么重要的事情。”一位前经纪银行家说道。她告诉我，她已经决定两年后不再在这里工作了。当她每次在周

末的晚上和投行中的朋友出去聚餐的时候，大家都会心领神会地在某个时间一起查看自己的手机。

你们每个人都被当作是不可或缺的，只要银行需要你，你就必须放下手中所有的事情。但是，在下一分钟，你却有可能被炒鱿鱼，在5分钟之内被逐出大厦。银行难道可以在眨眼之间断定你是否还有利用价值？

“这种环境带来的唯一结果就是人们要试图胜过对方。”一位职级较低的银行家说道。这就像斗鸡比赛总要以一个的牺牲为终结一样。职级较低银行家曾对他MD级的领导说，自己为了执行一笔交易甚至错过了他奶奶的葬礼，而这位MD却立即还击道：“我也错过了我岳父的葬礼！”

你正在因公出差，这时你听说自己家中的某位亲属遭遇了一场严重的车祸。你的上司准许你坐飞机返回，但是他又会以另外一种方式告诉你如果你在这里继续待下去将获得多大的赞誉。于是你只好选择留下，并祈祷你的亲属能吉人天相。你可能会错过你最好朋友的婚礼，或者你孩子的降生。你的父母坐着飞机大老远地从澳大利亚、阿根廷或者新加坡跑来看你，而你的上司给你安排了如此多的工作以至于你根本无暇与他们相处。

一位主动离职的经纪人近乎平和地说道，她度过了两年极有价值的职业时光，“我学会了如何处理压力以及完成他们布置的让你喘不过气来的那些工作。但是真正的人生经验只有当事人自己才能明白：如何用最快的速度忘掉你自己，如何让自己更容易地变成另外一个最恶劣的你。”

她在亚洲长大，从小过着极为贫穷的生活。“你可以想象一下，那些和我有着相同背景的人们现在依旧是老样子。”她反思着。但是她的工作却令她焦躁不安，以至于即使是一些微不足道的小事都会让

她爆发。“周围巨大的压力从来没有间断过，这种负面情绪渗透到了我生活的每个角落：巧克力被自动售货机卡住；出租车由于堵车迟到了——只是那么一点点的不顺心也足以招致我激烈的反应。”

一位年轻投资银行家的生活已然达到了如此的程度，“你会变得只知道热衷于自己的想法和以自我为中心，”她检讨着，“你甚至忘了外面还有一个世界，有着更多更真实的问题。”

“这是持久与耐力的比拼和消耗的统一体，”受访者们说道，“经过持续几年这样的欺凌和洗礼，到一切结束的时候，你会发现自己已经失去了行业外所有的朋友，因为大家都渐渐意识到你总是一次又一次地在最后一刻爽约，他们已经对你彻底失望了。其他关系？是的，找个姘头倒是可能，但是生命中的爱呢？”

一位供职于混业银行的年轻销售交易员和我谈到了“爱”这个话题，此时我们正在圣保罗大教堂附近的一家简食寿司餐厅享用着午餐。他25岁左右，数学专业毕业，将自己的家庭背景划归为“英国工人阶级”。每到就业季，几乎所有的大公司都会来到他的学校抛出“橄榄枝”。他看到了银行的起薪，又考虑了身负的20000英镑学生贷款，于是就选择了这里。“这是傻瓜都知道的答案。”他说道。只可惜那时他对银行交易室里的工作到底会是什么样子完全没有任何概念。“我仅仅注意到了数字。”

多年之后的今天，看着坐在他身旁的同事，他也隐约看到了自己的未来。那是一位30岁出头的父亲，他每天早上6点半就要到岗，直到晚上七八点钟才能离开办公室。他曾和这位销售交易员说，这么做完全是为了让他的孩子们能够拥有一个更好的成长环境。“据我所知，他每天要和他的孩子们通上3次电话，这就是他们联络和沟通的方式。”

他告诉我，“自从干上这份工作，爱我的人们都说他们觉得我像变了一个人。”他的女朋友怎么认为呢？“我们交往的时间还不长”，他说道，因此她并不了解他在成为一名银行家之前是什么模样。虽然他的女友并不在金融圈工作，但是她的工作性质也要求她必须坚持到“昏昏欲睡的时间”。大部分的雇员在晚上9点之后都会打出租回家，这经常是他们倾诉思念之情的唯一时间。当然，是用电话，在他们各自的出租车里。

这种维系方式可能长久吗？“没门，如果你总不出现，你的女朋友会一直等下去吗？”他解释着，“除非她喜欢‘交换’：你既然没有时间陪我，那就给我买些奢侈品呗。但这样的感情还有什么值得留恋的呢？而且如果有一天你丢掉了自己的工作，她就会甩了你。”

这次采访后不久，这位销售交易员就辞职了。其他人也在用他们的行动继续印证着这一假设：这里没有永远。他们是对的。而立之际摆脱了“尖峰时刻”，你终于有机会重塑你的友谊和与世界的联系。除此之外，金融行业与真实社会之间的鸿沟将变得无法逾越。

职级较低银行家说道，“你可以设想一下：你只有22岁，却有45000英镑的薪水外加奖金，所有这些不过是发生在你刚刚大学毕业一年以后。”

“可怕的是，用不了6个月你就会习惯这一切，一晚上我就要花掉250英镑，根本没什么大不了，”另一位入职两年后便辞职的经纪人说道，“在为一顿晚饭支付了100英镑后，我会自言自语地由衷说道：好吧，其实也并不是太贵。”

CDO银行家说，他一年的收入比他父亲25年来挣到的还要多。“那他的反应如何呢？”我问道。“我从未告诉过他，我不可能那样做。我成长在一个蓝领家庭，父亲在航运码头工作。要是我和朋友们说了这些，他们肯定会认为我在撒谎。”

你的收入将你和其他人区分了开来，人们说道，同样的还有你奢华的生活方式。身为一个单亲母亲，为了能让自己的收入翻上一番而选择到金融城工作的那位业务主管说道：“你的挑剔到了无可救药的程度，你会经常想要乘坐哪家航空公司的飞机，要到哪里就餐。”

一位自愿离职的职级较低的经纪人向我讲述了他同事们常常在电话中预约订位的经过，“这里要个4人桌，那里要个6人桌。伦敦的餐饮行业最爱的就是银行家。从周一到周末，那些拿着支票走进来的家伙趋之若鹜。一晚上扔出1000英镑绝对不足为奇。”

在完成那本批判奖金文化的书籍和转入学术及教育界之前，基利恩·沃瓦（Kilian Wawoe）曾在荷兰和摩纳哥担任过荷兰银行（ABN AMRO）注资产管理部门的高级人力资源官员。外出公干时他经常会乘坐商务舱，这也令他产生了浓厚的兴趣。“站在那边的是一队队寒酸的普通候机者，你从他们的身边走了过去，出示了你的白金卡……你是否注意过商务舱的乘客甚至更希望看着其他乘客们走进他们的经济舱呢？因为他们想让所有的人看着他们坐进商务舱。”

许多年以来，沃瓦正是那个给银行家们发奖金的人。“发放奖金之后，人们就变了，我看到他们都很不开心。突然，他们的参照物就改了，他们会开始拿自己和所有其他人做比较。当我刚刚进入银行的时候，我还没有拿过奖金，更没有奢望过什么。后来，公司发给了我1000欧元，我真的很高兴。毕竟收入又多了一些。几年之后，我转到摩纳哥工作，他们向我承诺只要我能好好干就能得到5000欧元奖金。待到最后分配的时候，我竟然拿到了30000欧元。你知道吗？我感觉自己被骗了。”

给我手舞足蹈地讲述解雇银行家过程细枝末节的员工关系经理之前有过在不同行业的工作经历。“一旦你被解聘，在别的地方挣得要少得多，”她讲着，“银行里的人们曾经对我说：‘你30万英镑的年

收入真的快把人气疯了。’人们还说，某个人一年的工资有125000英镑，外加300000英镑的奖金，‘我完全想不到这帮家伙是怎么熬到今天的’，这话说到点儿上了。”

“金融行业中的绝大部分人都已经被这个系统模具化了，”她总结道，“他们都彻底变了，我也变了。有一天我的男朋友偶然听到我在电话里和某人聊到工作上的事情，事后他对我说：‘你听上去就像另外一个人。’”

＊　＊　＊

对于前述的狭隘银行家们而言，他们吹起的泡沫如今已被刺破，但他们认为金融城在很大程度上就意在将你和实际的社会隔离开来。很显然，并不是每个人都会失去自我：一些成功的银行家依然能够脚踏实地和客观独立。更令人意想不到的是这些人中又有这么多虔诚的教徒，他们会说他们从来不进教堂或者寺庙，一时间，他们在金融层级体系中的身份、状态和地位突然失去了所有的依托。

百万美元银行家在谈到奖金问题时也保持着近乎冷静和客观的心态。“很多人都依赖奖金维持精神和物质上的收支平衡，”他说道，“它会改变你的心理，影响你的判断。你会受其蛊惑告诉自己市场将会上行——因为只有牛市才能增加你获得更多奖金的机会。”

“金钱来又去，生活永不变。”中立派异口同声地唱着，在他们看来，由俭入奢易，由奢入俭难。

一切听起来是如此的合理和不言而喻，以至于行业中对收入不能持续增长的窘况存在着固有的说法：“没能进阶”。但是，现在你要为你的孩子们挑选学校了。你要把他们送进费用最昂贵的那所吗？毕竟，这对你来说不在话下。还是说，你会让他们去那些看上去不那么

优秀但学费却更加低廉的学校？如此这般，即使你不得不换一份薪水少得多的工作，你也能负担得起。

“这是个艰难的决定，”一位有意在几年之后离开金融行业的宽客说道，“我的妻子早已经习惯了目前的生活标准，而我知道不管我接下来将要做什么，我依旧会全身心地努力工作。既然如此，我为什么不留下来继续这份待遇不错的职业呢？至少可以先静观其变。”

许多职级较低的银行家对我讲道，他们实际上经常收到有关增加其衣着、汽车和假期方面消费的建议。这是你向你的上级展示你能动性的最好方式。使劲存钱就意味着你在留后路，让自己在今后有更多的选择。德国金融社会学家贝恩德·安肯布兰德（Bernd Ankenbrand）是这样表述的：“看看你的手表。”手腕上100英镑的手表如何能向别人真切地昭示你有追求更高奖金的欲望呢？

一位时不时和我一同出去吃午饭的招聘人员几乎随时随地都在和高级银行家们打交道。他强调说，在一些世界上最顶级的投资银行的办公室里，你关注的汽车、房子或者第二居所、学校、游艇、度假目的地在映衬你正确的立场、形象和心态方面都具有至关重要的意义。他一丝不苟地表示，“假如你在高盛工作，但从不出去玩儿，住的是埃塞克斯（Essex）[注]某处荒凉冷清的简陋小屋，那么你显然还远远没有到达破釜沉舟的境界。”

＊　＊　＊

在调查中我发现许多外部人怀着强烈的无奈勉强接受了这样一种事实，那就是在很大程度上，生活于金融世界中的并不是蓄意作恶的极端分子，而是一群因循守旧的人，他们不过是不愿简单地用对或错来回答问题。在他们看来，身边的一切都很不错。在自己的幻象中，他们仅仅和志同道合的伙伴们混在一起。

前投资银行家雷纳·沃斯多年前也有着同样的生活经历。“你会直接把车开进地下停车场，”他在自己那本著名的自叙性纪录片《宇宙之主》中谈道，“再爬上几层楼就来到了办公室。你确实不需要挂念和关心外面的世界。照看你们孩子的是同一类保姆；你们的度假地在大体相同的区域：要么去格施塔德（Gstaad）[注]滑雪，要么奔赴塞舌尔[注]或毛里求斯。这是一个让你和现实世界越走越远的完全封闭的系统。”

沃斯在金融圈外有朋友吗？“当你一个月可以挣到10万英镑的时候，你基本就不会再和你的朋友们有什么共同语言了。”

在他的回忆录中，前财政大臣阿利斯泰尔·达林曾详细讲述了2008年金融危机发生时他与一位银行最高级管理者之间的对话。对接下来将要发生的事情他早有准备：在得知工党计划对金融业奖金额外征税的提案后，这位银行家愤怒至极。

“我还是被他的反应吓了一跳。”达林写道。他的奖金大约有100万英镑，而与此同时，这个国家绝大多数的人都在饱受着危机带来的阵痛。“要是你告诉隔壁的邻居在现在这种情况下你依然能拿到100万英镑的奖金，你觉得他们会怎么想呢？”达林问道。

“他不会介意的。”那位银行家回答道。“你的邻居是做什么的？”达林又问道。“他也是一个银行家。而且，他挣得比我还多。”

设想着狭隘银行家们某一天早上起来突然醒悟决定从内部实行对金融行业的改革根本是一厢情愿。事实上，我不由得想彻彻底底甚至“泯灭人性地”斥责一下狭隘银行家们——一群享有特权的自私自利的盲从者和胆小鬼。

但是，这似乎并不符合读者们在邮件中对狭隘银行家们的描述。在他们眼中，有时狭隘银行家们好像也在工作中失去了自己的儿女和最好的朋友。

这些读者在博客中表达了他们对曾经所爱之人以及其为之奋斗的世界的理解，有些人还提出要和我见面。例如，我曾经采访过一位女性读者，她25岁左右，亚洲移民后裔，和一位银行家谈过一段时间的恋爱。在我把对她的采访内容发布到网上之后，评论栏也出现了部分类似气愤和轻蔑的非议之声：接下来是谁？银行家的匿名邮差？虽然评论者们有自己的立场，但看起来站在类似她的角度上的某些事实和观点确实切中了要害，毕竟在我的博客中从没有什么其他采访在社交媒体上引起了如此广泛的关注。很显然，她所描述的这种行为方式让许多人产生了共鸣。

在我们将注意力转向最后的两类银行家之前，她下面所讲的内容可能是迄今为止最让人忌惮的故事了：

> 他总是想要到银行业工作。那时，我并不知道这将对我的生活带来什么样的冲击。整个夏天，一切还尚好，他每天要从上午9点一直工作到晚上7点。我觉得没问题，我可以处理好这些。但是他却已经变了。他谈笑间都议论着他同事们的妻子是如何如何花钱的；他还给我讲他某位同事的女友是怎么为了见他一面不得不等到第二天凌晨4点。他把这些都当玩笑似地讲给我听，而我也开始意识到他这是在向我暗示着什么。
>
> 正式工作开始后的第一个星期他就每天工作到午夜。太让人抓狂了！如果有哪天他晚上10点钟就能结束工作回到家里，我会对自己说：“哇！真是太好了。”
>
> 大学毕业后，我搬回了我父母家住。父母并不了解我们之间的情况，却不得不对我凌晨一两点钟打电话的时间感到疑惑。过去，我们每天晚上睡觉之前都会通上至少40分钟至1个小时的电

话，但现在我只能给他发个短信，因为我知道即使拨通了电话也没什么意义，他根本就不会接。我会先上床睡觉，等第二天醒来后再去查看他昨天晚上回复的信息。

周五晚上我会住在他最近刚和他一位同事合租的公寓里。条件简直一塌糊涂，房间里只有床和衣柜；厨房令人作呕，而且从未使用过。有一次，我在那里一直等他到凌晨3点，进屋后他已经不愿再看一眼什么电视和网络之类的东西了。我现在要做的就是找点事情填充我的休息日和夜晚时间，因为我不想就这样坐在他的公寓里等着他。

每当很晚他回到家后，他会喝上几罐红牛饮料补充一下体力，希望坚持和我再说上几句。但是我实在太困了。我会想明天早上我们可以睡会儿懒觉，再聊聊天。谁知就在这时他收到了一封邮件，上面说：“请在明天上午9点前到达办公室。”

我多想再次回到我们的大学时光啊，我们两个之间的事情永远排在最优先的位置。能和自己所爱的人在一起，我感到很幸福。但对今天的他而言，那些都只能退而求其次了，因为工作是第一位的。他曾经是世界上最体贴的人，而现在我终于明白了他想要的是什么，这份工作才是他真正渴望的东西。

当他发现自己有可能在晚上8点左右离开办公室的时候，他会提前给我打来电话，这时我会用最快的速度完成我手头的工作，因为我想也许我们整个晚上都可以在一起了，甚至没准一起去餐厅吃饭。但该发生的还是会发生，面对残酷的现实，我感觉自己的想法真的太天真、太愚蠢了，为了他我抛下了我的朋友，放弃了一切。我们之间的平衡已经完全被打破了。

他是一个好人，大学的时候我们情投意合。他现在的压力很大，父母面临着财务困境，需要他帮忙偿还债务。他是个非常虔诚的人，而且从不喝酒。但是银行的工作却并没有让事情变得简单起来。事实上，他的父母曾对他说如果在银行中为了获得成功和晋升喝酒是必需的过程，那么这也没什么大不了。但是他依然不会这么做。同样的窘境和尴尬还会出现在脱衣舞夜总会。我知

道，以我目前的身份这么说还不妥，但是只要我们没有结婚，如果工作需要他这么做我没有任何意见。然而如果我们已经结婚了，那我绝对不能接受这些。

他接到工作邀请电话的那天我就在他的身边。当时我们在火车站，他是那么的兴奋和激动以至于他跑向我把我抱了起来。那一刻，周围的人们都愣住了，但我们恰恰沉浸在幸福之中——他用自己辛勤的汗水最终赢得了属于他的机会。

他是一个极为争强好胜的人。有一天我们正好谈到了他的一位也在金融圈工作的朋友，几乎每天都把自己泡在工作当中。我特意提醒了他，而他却对我说："哦，不会，他那是在胡说八道，我可不想那样。"

这份工作给他带来快乐了吗？前不久，我们一起吃饭的时候，他突然收到了一条信息，内容是说他的工作出了一些纰漏，这让他一下子像丢了魂一样，心烦意乱，坐立不安，根本听不进去我说的话。之后的整个晚上他都在为工作上的事发愁和烦恼。

自打他有了现在这份工作，所有的事情都变成了"待定状态"。每当我们为一些事情做计划的时候，他都会说："说不定到时咱们要重新调整。"即使是我们已经付诸实施了，他也随时有可能接到要他赶快回到办公室的电话。和他在一起总是伴随着各种限制和条件。

哦，天啊！你知道吗，他真的很努力，但是我仍然曾十分严肃地对他说："你看，我不喜欢你的这份工作。"如果要我选择，我不想继续目前的状态。如果银行家的生活方式是我追求的目标，那我自己也可以在金融行业内找份工作。但我在一家商场里工作，我和我的父母住在一起，我还有很大一部分学生贷款要还，很大一部分……他现在的薪水很高，而且也很聪明——忽然之间他在我们的关系中处于了一种绝对优势的地位。

他经常会说"我带你去购物吧"。我不希望他用给我买礼物的方式掩饰他没有时间陪我的遗憾。但是他现在的口吻却是：给

你买东西是对你的补偿。

他在并购部门上班，每当他和我谈起他的工作时，我就会感觉自己被一堆首字母缩略词搞得头晕眼花。“请讲英语！”我大声叫道。我见过他的一些同事，而且很怕和他们交流。“你是做什么的？”“我在银行工作。你呢？”“嗯，我在一家商场工作。”我马上成了一个局外人。

他的这些同事一个个就像是超人，无可挑剔的英俊外表、机智过人、才华横溢。我大概了解一些他们每天所做的事情，而我甚至懒得在天冷的日子里到外面跑跑步。我不喜欢他们，虽然我觉得他们都很优秀，但是他们是一群令人心生畏惧的人。

更可悲的是，他们口中谈论的永远只有他们的工作，即使是和他的室友谈话也离不开这类话题。他的室友也在同一家银行就职，只不过分属不同的部门，你肯定想象不到他们俩之间的对话有多么的单调、乏味和孩子气：谁谁谁工作是多么积极；如何才能让工作走上正轨，过程有多么困难和艰辛——他们能谈上一整晚。“我所在的部门最擅长做并购。”“但是我们部门的优势是……”紧接着，乱七八糟的缩写词就开始满天飞了。其中一个说道，但是你还算不上是一个真正的交易员，另一边的那个立刻辩解了起来。

噩梦似乎总也看不到尽头。这头我们正在一起做着某事，那头他可能就会给身处印度的同事们发去邮件，让他们在早上9点前完成特定的工作。有时，他会给尚在印度家中的某个家伙打去电话，让他赶快去趟办公室。人们始终被持续不断的压力包裹着。不久前，他在电话中告诉我，“哦，天啊！他们此刻正在裁人。”当然，这一次他很幸运。

每当他和我讲起他整天都忙于什么的时候，我常常会想：这种工作我也能够胜任。他曾经对我说，他每天至少要把自己一半的时间用在文档排版、调整行距等这类使工作看上去更加完美的锦上添花式的事情上。报告在银行业中是如此的重要，你懂的。

还是那句话，金融行中的生活确确实实非常辛苦，对于某些人更是如此。他的一位同事整天以泪洗面，因为她承受不了这种压力。但是据说，他们银行的某位MD由于看中了她在某方面的特殊才能所以一直强留着她在这里工作。遇到不顺心的事，她时不时会跑到厕所里大哭一会儿，而我的男朋友只得为她打掩护，为她不能出现在办公桌上找些借口。

我其实也在自我反省是不是对他太苛刻了。但问题是，我没法和父母去倾诉，因为他们还不知道他的“存在”。我的朋友们也完全无法理解我的苦衷，每当我将我男朋友的工作和生活节奏以及这对我们造成的影响告诉她们的时候，她们全部都会大惊失色。我必须要寻找自己内心最真实的感受，除此之外，我不知道自己还能做什么。敷衍地在一起共进晚餐，而后草草了事，只因为他不得不赶回办公室，我可以接受吗？放在以前，要是他敢不接我的电话，我肯定会想：看我一会儿怎么教训他。但是现在，我却会为他为什么不这样做去编造理由。

和他坦诚地就此事沟通一下？也就是那么回事，自欺欺人罢了。我甚至不会再对他大声喊叫，不会再责备他的所作所为，他的工作太繁重了。过去我们吵起架来总是没完没了，几个小时的不愉快，然后是几个小时的冷战，直到最后把事情弄清楚，把问题解决。但如今我已经不会再这么做了，因为我们根本没那个时间。

这是我们现阶段的模式：我会坐上1小时的车到他办公室附近的地铁里见他，他留给我的时间也就是1小时。我几乎每次都会乞求他：“你今天几点能结束？”我与同样也在“争取”他时间的家人陷入了一种卑微的、荒唐可笑的竞争。每年圣诞节的时候他有4天假期，但拥有一天似乎都是我的奢望。

一方面我很害怕他为我丢掉眼下的工作。但与此同时，虽然之前几个月里我结识了一些新的朋友，但是我依然不敢向他们介绍他，他们百分之百会觉得我的男朋友是我自己虚构的。我很愿

意把我和他的事情讲给我的妹妹听，她也很想见见他，只可惜那起码要等到晚上11点，而那时我妹妹早就睡着了。

上周六在他离开家前，我问他是否希望就像现在这样工作一直到老，他的回答是否定的。对此我一点也不感到意外。但是当我继续问他除了金融之外还打算做些什么以及他如何看待自己的未来时，他却对我说他从未安静地思考过这些，他唯一知道的是他一定还要在这个行当里再努力拼上一些年，那样的话，今后他无论想要什么都能唾手可得。

1. 荷兰银行简称荷银，是荷兰最大的跨国金融服务机构之一。——译者注
2. 埃塞克斯是英格兰东南部的一个郡，毗邻泰晤士河口。——译者注
3. 格施塔德是瑞士著名的高原疗养和滑雪胜地。——译者注
4. 塞舌尔全称塞舌尔共和国，属英联邦成员，是位于非洲东部印度洋上的一个群岛国家，境内半数地区为自然保护区，被称为“旅游者天堂”。——译者注

|12| 谁也无法成为命运的先知

2001年9月11日，他还是伦敦一家顶级银行的交易员。当第一架客机撞上世界贸易中心大楼的时候，许多人还在相信，或者说还抱有一丝希望：这只是一次意外事故。但他灵机一动，给他在纽约的好朋友拨通了电话：天空中还有其他的飞机吗？飞行器掠过留下的白色痕迹呢？如果没有，那么纽约的空域应该已经被关闭了，这意味着当局很可能认定这就是一次恐怖袭击。面对蔚蓝的天空和如此寂静无声的领空，一听闻这些，他立刻抛售了手中保险公司、航空公司……的股票。在整个职业生涯中，他从未有过像那天那样卖命地工作，更没有为他的银行赚到过如此多的钱。伦敦证券市场行将闭市，他正编写着自己的电子报告，唯独这时他才突然想到，双子座中还有他认识的人们。“我的朋友就在那里工作，”他近乎悔恨和愤怒地说道，“直到这一刻，我才想起他们，之前完全没有。”

除了中立派、另类工作狂、宇宙主宰和狭隘银行家们，我发现金融城里还有两类人。与狭隘银行家们一样，我对这两类人的了解也只能通过间接的方式获得，相关的信息要么来自那些和他们曾经在一起工作的人，要么就是受访者们开诚布公地承认自己曾经便是他们其中的一员。

第一类人可以被称为“妄想症银行家”，因为他们不仅断绝了和外界社会的联系，而且还屏蔽了现实世界。上述那位潜心“地下工作”多年的交易员在9月11日的夜晚迎来了自己人生的转折点。“虽说我没有在第二天就提交辞职信或者做些其他什么惊天动地的大事，但是某些事情却已经深深地改变了我。”不久以后，他就离开了这家银行，而且彻底放弃了金融职业。

当妄想症银行家们和我谈起他们在银行中最初的那几年时，几乎每个人的经历听上去都和典型的宇宙主宰们如出一辙：睿智的分析能力、高强度的竞争、往往能给人以过目难忘的印象。当然，还有他们与平等主义的格格不入，在荷兰，用“自信己见”（geldingsdrang）这个词来形容这部分人的心理状态再合适不过了。尽管如此，宇宙主宰们却清楚地知道自己正在做什么：他们玩的是地位博弈的游戏，为此他们要内化一种特定的观点，并在其他人面前有力地捍卫它——事实上，他们会为自己有机会实践这一切而津津乐道。与此相对，妄想症银行家们则生存在地道里，他们的轨迹完全脱离了现实世界。他们只沉醉于自己的工作，不承认问题的存在，并且也不具有支撑其观点的连贯的和一致性的视角和思路。

这类银行家们是行业中真正的“劳模”。

荷兰银行高级人力资源官员基利恩·沃瓦就经常要面对这样一群人。“外部人问我，银行家有知足的时候吗？”他说道。对于某些人而言，这不是钱的问题。“这是一种瘾，一种对追逐地位博弈游戏的瘾。你的薪水表征了你在组织中的身份和状态，这就是金融行业中没有饱和点的原因。”

“投资银行家们把他们自己视为超凡的个人主义者，”一位执意要求我不能进一步披露其个人信息的女士说道，“然而，如果需要，我们会一天天忘我地扑到工作上，这和个人主义的理念却又似乎大相径庭。”

许多年来，她的生命中只有工作、工作和更多的工作，除此之外，一无所有。确有休闲时间时，她也依旧会使自己保持某种亢奋，例如安排一次极富挑战性的探险假期或者为帮助慈善团体筹集善款跑上个半程马拉松赛。所有参与的活动都是在和同事们进行着一场饶有兴趣和引人入胜的竞争：永远乐观，永远积极进取，探索自身的极限并超越它。

“我们的所作所为都是出于内心的冲动，”她强调道，“在这个过程中，你是如何忘掉自己的呢？管理层会每年为你分派一项盈利和损失的目标，这时，没准你想对他们说：‘嘿！哥们儿，这些指标太荒唐了。’但与此同时，你却嗅到了挑战的刺激：面对如此艰难的挑战你能战胜它吗？实际的逻辑是愿赌服输，既然你已经决定参加游戏，那么你就会为自己无法达成目标感到内疚和悔恨。慢慢地随着时间的推移，你每年的目标真实地勾勒出了‘你是谁’。无论现在你生命中想要得到的是什么，它都被越来越紧密地引向了那些‘目标’。你甚至忘了问自己：我人生的意义到底是什么？”

由于不堪重负，心力已然耗尽的她最终选择了急流勇退。在决定成为一名心理治疗师和指导教练前她花了很长的时间休养生息，但她依然一再重申她是多么感慨于多年的银行经历，多么感谢自己曾经获得的机会以及从那些朝气蓬勃、奋发向上的同事们身上学到了如此多的东西。尽管如此，在她提出辞职的时候，无论是身体上还是精神上，她都到了难以为继的地步。“你必须换上能掩蔽任何情感因素的伪装，好几次我都跑到洗手间里偷偷地哭泣。这是唯一一个你可以让自己变回正常人的地方：厕所。宣泄不可能持续太久，之后，你走了出去，重新戴上了你的面具，因为你不得不回到你应该在的位置。”

对之前或尚处在自我治愈中的妄想症银行家们的采访更像是一次诊疗会面：他们常常告诉我找个人倾诉仿佛就是在帮助自己抓住援手。“我想把其他人从他们的幻觉中拉出来，”或者，“在我接触了某位治疗师一段时间后，我发现他的很多客户都是金融行业的高级职员。所有人都被灌输了这样的思想：生病就意味着软弱；感情用事是脆弱的代名词。当我看到你博客中的采访记录时，我能够说出哪一个是这种‘洗脑’手段的牺牲品，而哪一个不是。”

一位曾负责公司上市工作20多年的经纪人引用了拉金（Larkin）(注)最触动心灵的诗句——“现实版的空中楼阁。”“我读过运动员们

的回忆录，他们写道在取得胜利后，站在领奖台上的时候，心中异常平静。”这就是他在每次获得年度奖金之后自己内心的感受——在他所在的银行工作的最后那几年里，他轻轻松松地就能拿到每年100万英镑的奖金。由于一次次见证了曾经将互联网泡沫推上历史舞台的利益冲突，他陷入了深深的迷茫和困惑，并最终辞了职。

“投资银行业是一个圈套、一场游戏和一种瘾。回报很高，但无常，它总是刺激着你，让你甘愿为了更多的利益‘再来一把’。一旦金钱向你涌来，那么再想了无牵挂地抽身而去就会变得难上加难。总有一些人排在你的身后，对你的地位虎视眈眈；同时，空虚感更是会夹杂着沉沦向你袭来。”

“最大的危害在于你主动抽离了对银行业客观存在的问题的认知，”那些觉得自己多年来都生活在错觉当中的人们说道，“仅仅因为你完成了自己的指标，所以你的人生是成功的。”

“我的室友也在金融圈工作，”一位在从业两年后就从银行离职的初级经纪人对我说，“我时常看到他红着眼眶回到家里，要么是因为疲惫，要么是因为工作中发生了不顺心的事。我们干吗要这么折磨自己？我感觉金融行业中的绝大多数人都有急于证明自己的强烈冲动，而银行恰恰为满足他们的欲望提供了一个平台。我认为许多银行家们都有某种特定的不安全感，例如经历过某种形式的贫穷，意欲通过某些事物弥补之前的缺憾。是因为缺少爱吗？也许吧？”

他发现在银行业中从业的许多人总是试图展现出完美的一面。“银行最擅长于此，它使你看上去无可挑剔，甚至无懈可击。这种生活很容易让人上瘾：沉迷于工作的成就感和金钱。说实话，我是深有体会，要不我怎么会在这行干这么长时间呢？”

为了能够准确塑造经典电影《华尔街》中的著名形象戈登·盖柯，电影编剧斯坦利·韦泽（Stanley Weiser）走访过许许多多高级

别金融工作者。在接受专访时，他证实了金融世界的存在主义缺陷——嗜瘾的人格特性：“真实世界里的盖柯是这样一群人，他们完全没有能力应对现实……和死亡。那只是一场游戏，关乎于能量和将游戏持续玩下去的劲头……”

当我最初听到妄想症银行家们的故事的时候，我对自己说，看吧，这真是太糟糕了，估计每个专业人士都是对工作痴迷到了如此不健康程度的脆弱分子。

尽管如此，金融的世界和其他行业毕竟不同，一小部分的妄想症患者就能给全社会带来巨大的损害。在伦敦同业拆借利率和外汇汇率丑闻中，某些大型银行和经纪商的交易员们涉嫌为了自身的利益年复一年地操纵关键利率和汇率。这样做肯定是非法的，交易员们不可能不知道这一点，他们一定也知道他们所有的内部通话都会被记录在案——以便当出现误解和争议时，中台部门能够重置银行和客户之间的交流内容。

然而在成功操纵了特定利率和汇率后，他们相互间传递的自鸣得意的电子邮件和聊天信息却被彻底曝了光。比较有代表性的一封是这么写的：“哥们儿，我欠你一个大人情！哪天下班后有时间到我这儿来聚聚，我为你开一瓶首席法兰西香槟（Bollinger）[注]。”这是一位交易员正在向另一位交易员打听如何才能轻松地赚到更多的钱，与此同时，他们互通有无的批量信息群，全都被冠以了像“卡特尔”“黑手党”或“强盗俱乐部”这类的名号。

你大概会说：无耻至极！而纵观掌握的信息，你全然感觉不到那些涉事的交易员们对他们的风险管理和合规部门有任何的敬畏。更重要的是，这些邮件和聊天信息又是那么的荒谬和不合常理，心智正常的明智罪犯会明目张胆地为他同伙最近的成功抢劫公开道喜吗？

唯一的解释是，这些交易员活在掩耳盗铃般自我错觉的氛围之中，自认为他们的行为天衣无缝。

虽然伦敦同业拆借利率和外汇汇率丑闻让“丑闻”这个词很富真实感，但是毫无疑问，危机才是近距离研究银行家们自欺欺人状态最重要的和最紧迫的理由，它把迄今为止最骇人听闻的采访呈现在了我的面前。

我们约在了伦敦市中心某处的星巴克咖啡店。他年近50岁，中等身材，穿着低调，是某家银行资金部的高管。那是一家商业银行，2008年金融危机期间由于承担了过度风险一度面临着清盘的威胁并最终得到了政府的救助，如今那些曾导致严重错误的经营活动现已被明令禁止。当然采访中让人惊慌失措的并不是危机的刺痛，而是他所描述的行业的精神状态。

我先是试探性地谈到了外部人似乎没能很好地理解金融城，而他则给我讲述了如何才能使自己融入公司文化。“银行家讲究团队协作，其中的道德逻辑是：要么是我们的朋友，要么是我们的敌人。心直口快往往会让你变得不堪一击。如果你将一些不可告人的秘密掩藏了起来，那么他们会找到它们并以此攻击你。而你也清楚如果某些东西被公开了，那么他们就会找到在你背后捅刀子的契机。他们不会立刻对你下黑手，而是会等到新一轮裁员的时候。这也就是打小报告的人只可能是那些对自己有着更高道德要求和简简单单对所有事情高高挂起的人的原因。”他说道。

金融危机之前，他所在的这家银行奉行高风险的经营策略，相应地，资金如潮水般涌入，这使得他每年的收入维持在25万~50万英镑。“我们站在世界之巅。风险创造了收益，更多的收益带来了更高的股票价格，银行执行官们的薪酬又和股票价格息息相关。而‘管理’股票价格却是这样容易，因为最简单的方法就是进一步地扩大风险敞口。”

他周游了整个世界，手里握着每一项大型体育赛事的门票，“每个人都对你毕恭毕敬，在他们眼中你就代表着赚钱的机会，这不由得促使你去想，所有人之所以喜欢你实际上只是由于你的特殊身份。”

事实上，在内心深处，他也对银行过度承担风险的行为颇为担忧。“但是你必须明白‘谁也无法成为命运的先知’。”他说道，“管他呢，这又不是我的钱。不是吗？我想这就是我总是能够很理性地化解压力的原因。面对这些，我通常都是一笑而过。我周围聚集着一帮反传统的人们，我们将正统的金融世界踩在脚下。”

对于金融行业正在付诸的改进，他继续说道：“你首先要解决固有的非道德范畴的倾向问题。这种倾向根植于这个系统。监管机构能永远扼住金融城的咽喉吗？不是吓唬你。无论你实施了怎样的规则制度，他们迟早可以找到变通和规避的对策，就像‘烟酒禁令’。”

“在类似于这种非道德范畴的氛围和环境中，”他继续说道，“对和错正变得愈发‘模糊’，而且很难再精确定义了。如果你待人恶劣，却抓住了一笔好买卖，你依然会得到伟大的评价。我的意思是说在生意场上，当你主观上有意通过金钱塑造某个人的时候，那么金钱就是全部，不是吗？相对应的是，达到或超过收益及盈利指标将是晋升的直接原因。医药公司总是试图让你服用尽可能多的药物，但在它们自己看来它们却是救死扶伤、治愈疾病的产业。”

话虽如此，但他依旧认为金融城与其他行业和国民服务产业存在着本质上的区别。“我确信我们现在讨论的事情眼下就在发生着。真正让金融城与众不同的根源在于历史上这个行业就紧密地结合在一起。每当大街上的餐吧和酒馆人去楼空，银行家们就会谨慎小心地聚集起来。那里将变成一个巨大的交流场所，一个有着极高近似度的社会化网络。你可以很轻松地和其他人建立互信，与志趣相投的人们联络共赢，同事将成为密友和兄弟。大口大口地喝着酒，畅快淋漓地尽情娱乐，和客户们打成一片。疆界此时已不那么重要了，跨越它们是

举手之劳，这也带来了大量的利益冲突。虽然银行家与交易员是朋友，但这并不妨碍他们和其他人做生意。‘如果你和我做交易，我就给你搞到英式橄榄球的门票。’——这类事情再平常不过了。”

遥想当年，他从未觉得自己有过什么压力，因为要想在金融圈里取得成功，你需要将自己的焦虑和渴望隐藏起来，最初是在其他人的面前，但随着时间的过去，最后连你自己也无从知晓。更重要的是，“你没有任何反思自省的机会。我把自己甩进酒池，酒精是高效的情绪调节器，它既能够防止你胡思乱想，也能够慢慢地摧毁你，只不过那时我还没有意识到这些。”

我依然不动声色，等待着他打破沉默。“这不应简单地归因于奖金文化，”他用一种建议性的语调说着，“这里面还有许多更深层次的东西。这是部族的纽带，是你与你的伙伴间的归属感和黏合剂。你的价值观将借由你职业的内涵与外延得以形成。这是人们经常问你的第一个问题，对吗？——你是做什么的？每当这时，我会义正词严地给出我的答案：我是一个超级明星。”

把那些他相信是错误的东西公之于世意味着他将自己置于了外部世界的“众矢之的”。“它不仅仅是你的工作，更代表了你的身份属性。”

“于是你决定退出了？”“事实上，这个过程中没有什么临界点，我花了很长时间做自我调整。这有一万个理由，总的来说是一种萎靡不振和莫名的不安感，不仅对公司，也对我自己。当然还有恐惧：担心某些事情会在最较劲的时候捅大娄子。我从来没有仔细地梳理过这些，因此也不知道该如何下手有效地预防。这令我感到害怕。在个人层面上，潜在的不适和疑惑则来自对人生的感悟：我追求的到底是什么？我的婚姻陷入了危机。”

“鸟儿在唱歌，孩子们在到处嬉戏……而你正在拼命埋头工作，”他说道，“你无心顾及并将自己和这些事情隔离开来，久而久之，你甚至忘记了他们的存在。既然我现在已经是一个坏人了，又何必在人前装出一副善良友好的姿态呢？……即使是面对我的父母，我也不会那样做。但事实是我自己都没有觉察到我的‘逃避’。我的同事们同样如此，他们就是我，我就是他们。”

“然而，不可思议的是，一旦你摆脱了那个环境，你的视角和想法便会马上有所变化。”他说道。心理治疗师帮助他重新找回了自我。他承认虽然自己赚到了很多钱，但能在金融浩劫中幸存下来仍然是一件非常幸运的事。银行中的朋友们会问他：“你为什么要走？留下来，拿着丰厚的薪水，其他什么也不用管，不好吗？”

他做不到。“我想感受真实的世界。这一切都是为了什么？我真的喜欢目前的生活方式吗？”

“你曾为自己做过的事情后悔吗？”他深吸了一口气说，“我不打算一股脑地讲上一大堆道歉的话——嗯，需要吗？如果说我对什么有些愧疚，那一定是我在那些年间的变化。天啊，听到别人的描述，我自己都不敢相信，我怎么会变得那么自私自利。”

又是一阵沉默。“任何人都可以迈出这一步。你可能会说放弃说明你很软弱，坚持才是胜利。对某些正处在和我很长时间以前相似状态的人们，我要说些什么呢？看着镜子中的你，问问自己：‘是金融城把我变成了一个卑鄙的令人作呕的人吗？’可是话又说回来，要是某个人已经失去了自省的能力，你还能指望着他看着镜子扪心自问吗？”

这次采访把我直接从愤怒推向了绝望。在整理笔记的过程中，我不禁在心中一次次地祈祷：求求你，别告诉我这些都是真的。

是时候该对银行业的激励机制实施改革了，以使银行家们不再会为了更多的赏金对他们的上司、中台部门、会计师事务所、信用评级机构、监管者和他们的客户撒谎。“贪婪成性”应该是一个只适用于不受激励倒错因素影响的系统的内部术语。作为一名银行家，你的回报应当基于你为银行和客户带来的价值，而不应是以损害他们的利益为代价。

但关键的一点是，所谓的妄想症银行家们似乎不愿对激励机制问题给出理性的回应。在伦敦同业拆借利率操控案（Libor case）[注]后，英国政府颁布了新的法规，银行家们今后将会因为自己过度承担风险的行为面临法律指控。这听上去就是那种我们梦寐以求的制度，但我还是要问一句：这真的能够阻止上述的资金管理者们将他们的银行拖入财务上的死亡螺旋（death spiral）[注]吗？

按照他们自己的说法，资金管理者们可没对其他人说过太多的谎话。你如何才能抓到某个在自欺欺人和嗜瘾的迷雾中生活的人呢？

这就是金融激进主义者们要求从根本上收缩银行规模，实现其业务简单化的原因。他们相信人们不应该把精力白白地消耗在意欲防止银行破产倒闭的金融改革上。在未来，银行违约和支付不能状态不可避免地将再次出现，因为银行迟早有一天会落入那些不能胜任和非理性的管理者手中。改革的目标应当是重塑金融世界的秩序，通过这样一种方式有效避免某一家银行的倒闭对全球经济可能造成的毁灭性冲击。还是那句经典论断说得好：大而不倒就是太大而不该存在（too big to exist）。

＊　＊　＊

如果宇宙主宰、狭隘和妄想症银行家们构成了处于现今金融行业核心位置的人肉炸弹，那么最后这种类型的银行家就是炸药包的引

信。这部分人和众所周知的魔鬼银行家们走得最近，他们蠢蠢欲动的同时清楚地知道自己正在做什么。

采访中和他们的相处让我感觉他们除了是“冷血动物”外，一点也不那么令人不寒而栗。他们都精于计算，随时准备着将所有的感性因素从他们的决策中剔除出去。冷血动物们把所有的事情都视作交易来衡量，因此想采访到他们几乎是不可能的。如果你唯一看重的只是最大化你的“效用”，那么你绝对没有任何理由冒着毁掉自己职业的风险接受采访——最好的情况无非就是完美地匿名，天知地知、你知我知。

在采访狭隘和妄想症银行家们的过程中，有些受访者们承认他们曾经的状态就像是一只冷血动物。但除此之外，我把握住了那么难得的几次机会设法找到了几只“活的”冷血动物。其中一人是在某家混业银行从业的很有文学志向的交易员，他之所以愿意和我谈谈是因为他想在《卫报》网站上加载他匿名博客的链接。

他是一名所谓的自营交易员，用他自己的话说，这是指使用银行的自有资金为银行赚取更多的收益。他一天中最具代表性的工作是从当日午夜开始的，因为“他负责的”新兴市场位于地球的另一端。

“我的工作有两条原则，”他说道，“首先，你需要对交易保持一颗平常心，不带任何偏见地克制可能袭扰你内心的情绪障碍；其次，你需要对你交易的资产有具体的了解和储备必要的知识；你还要时刻关注标的资产所在国的动向，这能为你提供必要的信息。虽然这些信息对所有人都是公开的（否则这将构成内幕交易），但是它们依然非常有价值。”

我请他给我举个例子，他特意提到了他最近正密切跟踪并盘算着买进其股票的一家公司的管理水平，他将这视为一项最好的参考指标。“此外，你还必须要审视该公司所在国家经济的发展状况、政治

环境和监管体制。如此一来，你才能形成投资观点并决定是否参与交易。”

他把自营交易描述为“一门专注于谦逊的博大精深的功课”，认为最好的交易员应该像佛教徒：完全掌控自己的情感，不以物喜、不以己悲，既不会在困难面前手足无措，也不会在市场好于预期时肆意攫取。“恐惧和贪婪会遮蔽你的双眼，”他说道，“无论面对怎样的困惑，你的分析都应遵循‘将你决定交易的特定资产放在第一位’的前提条件。”

对于宇宙主宰银行家，他根本不屑一顾，因为在他看来，作为一名交易员，任何事情都不应左右你的自我意识。

这名自营交易员具备了冷血动物的许多特质，但是真正的典型代表却是我见到的一位从事高频交易的宽客。他正在考虑改行当一名作家，为了能够搭建自己的人脉网络，他特意找到了我。这正中我的下怀，而他也开诚布公地和我坦言相对。

在整个采访过程中他几乎都在向我阐释什么是高频交易，这个话题也在我的博客中引发了强烈的反响，以至于我觉得该给他一些解释的权利。于是我们又相约见了一面，我把读者们的评论专门拿给他看，很多人都在问他是怎么适应并忍受他人的冷眼相待的。

他回答道，“没错，在工作中我不能向任何人披露我的职业细节，他们不知道我在做什么。但是我会把这些告诉我的父母和兄弟姐妹。听完我的叙述，他们只说了两句话：所有的人都会恨你；我们终于明白你是做什么的了。”

更令读者们怒发冲冠的是在他们的观念中高频交易对社会没有任何价值，尤其是这位宽客实施的“自营”形式的高频交易。与此同

时，高频交易却可能为技术滥用和灾难性的操作风险构筑巨大的温床。

“你看，我并不为自己的所作所为感到愧疚，”他非常平静，脸上挂着淡淡的微笑，“其他人可能会选择把他们在计算机编程上的天赋和技能奉献给英国国家医疗服务体系（NHS）[注]，以使这个系统的运转更加高效。如果那是他们的选择，我为他们感到高兴。每个人都有自由选择的权利，从事现在的这份工作是我的选择。资本主义制度就意味着市场交易，这也是我们设计的程序的意义。我们只不过是将交易原理以极限和最快的形式加以展现。二手车销售人员对社会又有怎样的贡献呢？他们改善不了汽车的性能，仅仅是简单地从买者和卖者的报价与成交价差中赚取利润。”

起码在当前的时代，我的谋生手段是合法的。这是冷血动物们的思维模式，并借此将道德准则变成了一种纯私人化的问题，或者不如说是人生面对的各种选项中的一个——是像某些人那样把钱捐给慈善机构，还是去上一堂有额外的两个学分的伦理学课程，或者什么也不做。

所有其他尝试讨论何为对或错的努力在这类银行家面前都碰了钉子。冷血动物们和中立派最大的不同就在于中立派会保有和坚持某种道德观，愿意自发地摒弃他们所认为的不道德的活动或做法。相比之下，冷血动物们则相信法律是判定行为是否得当的唯一标准。如果某些事情得到了法律上的支持和许可——纵使它游走于合法的边缘，那么这又有什么问题呢？

宽客的表述充分证明了这种态度。对于所有关于道德和伦理责任的疑问，他反馈给我的都是略带轻松惬意的敷衍了事：你觉得我是谁？道德家？还是家长主义者？

这位宽客看起来和普通人一样——反对不道德的行为，只是他在自己的职业生涯中适用的是非道德范畴的行事准则。在这里，“贪婪”这个词似乎已经不足以对其内心的动机做出全面且准确的诠释了。的确，他也希望自己能用几年的时间挣上足够多的钱，并在将来当一名作家。“我想重新回归大学。我对人文学科和哲学非常感兴趣。”

说到冷血动物们，没有人能比我认识的一位招聘人员了解到的更多了，为此我时不时会邀他出去喝一杯。他看上去更像是一个中立派，许多他曾共事过的银行家都符合冷血动物这类人的特质。那么他们是怎么“熬出来”的呢？

“我熟识的许多人好像并不太在意公众的态度和看法。他们都受过极好的教育，学历很高，是各个领域中的专业人士。很多人都有着跨国婚姻，小孩们也都有着2个甚至3个国家的生活经历。他们不属于任何地方，不会感觉到对任何国家和民族问题负有责任和义务。他们只想尽可能少地纳税，他们需要的是安全。因此对他们来说，法制才是最重要的东西。事情就是这样。”

“这些人不是坏人。他们只是不再用好与坏的标准来思考和评判，他们是专业人士。”

＊　＊　＊

整理200多次采访的记录绝对是一项繁重复杂的工作，即便如此，把接受过我采访的人们全部加到一起涉及的人员数量也不足金融城25万从业人员的0.1%。毫无疑问，金融城里还有着更多其他类型的银行家或金融工作者，但是对冷血动物们的分析似乎该让这一话题或调研告一段落了。

在那边，混业银行构成了一座巨大的群岛：满脑子冷血动物般思维倾向的数学天才们绞尽脑汁梦想着设计出具有高度创新性的复杂金融产品；监管者们发现他们既无力对暗含在产品背后的风险特征做出明确判定，也没法衡量及测算当市场崩溃时其可能引起的连锁反应对国民经济造成的影响；这些产品的盈利是如此的诱人，竞争甚至趋于白热化，银行的高层管理者们在想："只要音乐还在继续，你们就要起身舞蹈"；宇宙主宰、狭隘和妄想症银行家们各显神通，在尽着自己最大的努力兜售贩卖；整日承受着威胁的中台部门要么半推半就地趋炎附势，要么打碎了牙往肚里咽对此充耳不闻、避而不见；而中立派坐在一边依然保持着一贯的冷漠，隔岸观火……

金融危机还会再次发生，至少一位近来刚刚离职的冷血动物是这么看的。无论何时，当我听到怒不可遏的外部人将一盘散沙的银行家们叫作怪物的时候，我都会把以下这次采访的链接发给他们。如果有人愿意为金融世界亟待解决的问题大声疾呼，我就是他的拥趸。

他大概有35岁，在大学里主修数学专业，毕业后进入了一家顶级银行，做了一名创造和搭建复杂金融产品的设计师。这里有许多不同的产品线，他所在的这部分叫作权益类衍生金融产品，也就是格雷格·史密斯之前在高盛负责的业务。

"这就像浮士德博士（Dr Faustus）[注]的故事，"他一边品着白咖啡，一边说道，"他把灵魂出卖给了魔鬼，而我把我的灵魂抵给了世俗的名利和财富。魔鬼的开价让我在道德上破产了。很长时间以来，我都觉得这些无所谓，但渐渐地我开始醒悟了。是什么触发了内心的变化呢？其实并不存在某个特定的时刻。每天早上起来，站在镜子前看着镜中的自己，我勾勒出了一幅未来的图景，我的子女们问我：'爸爸，你是做什么工作的？'我该以何应对呢？'嗯，亲爱的，爸爸靠敲客户的竹杠为生？'"

他甚至想到了人们在他葬礼上的悼词，“我是一个无神论者，你懂的，我相信生命皆是如此。”

紧接着，他和我谈论起了在不违反任何一条法律或规章制度条件下的购者自慎和客户欺诈。

“像一些小型的西班牙储蓄银行，或者一部分瑞典的市政当局等这类渺小的市场参与者，基本上全然搞不清市场状况和自己在做什么。用不了多久，我就学会了在面对缺乏经验的参与者时说谎的技巧。”他成长在工人家庭，家里人现在还在定期向他一直“关照”的养老基金缴纳着各种保险费用。“我常常会想，哇哦，我父母的养老金这回泡汤了。”

“在学生时代，我曾经是一个新自由主义者（neoliberal）注，喜欢读艾茵·兰德（Ayn Rand）注的著述，也陶醉于市场的伟大，坚信调节一切经济活动只依赖市场的力量就足够了，然而慢慢地我激进了起来。”那些日子里，他的乐观主义情绪消失殆尽，不再认为市场能够自发地发挥作用了。事实上，他逐渐相信监管者应当“更加、更加严格。说实话，我还考虑过要加入他们的队伍。在我看来，虽然监管者们的出发点和意图是好的，但是行业的复杂性却将使这个过程变得非常艰难，更何况还有各种政治游说从中作梗”。

他抿了一小口白咖啡，指出他仍旧是一名自由市场的拥护者，“市场并没有错，”他说道，“企业需要筹集资金进行投资、创新和扩大再生产；普通人需要让他们的储蓄不断增值以使自己在今后的某个时期有能力坦然退休并安享晚年。这应该就是金融行业存在的理由。但是时至今日，这个行业已经发展得过于巨大和复杂了……作为结果，这使金融系统被操纵和滥用的可能性被一次次地放大，而且越来越大。”

“2008年的金融危机震颤了整个西方世界，”他说道，“它所造成的冲击需要我们用10年甚至更长的时间去弥补和消化。类似这样的毁灭性事件很有可能会再次出现。我可以肯定，四五年后一些睿智的产品设计师一定会机智地摸索出一条绕开现今监管法规的独特路径，到那时，只有上帝才知道将会发生什么。”

他把自己10多年的青春都奉献给了金融行业，最终，他一年的收入大约达到了80万英镑。他将这些全部存了起来，他既没有换上一辆豪华汽车，也没有为其他奢侈品提高开销，这意味着他不需要再为自己后半生的生计发愁了。事实上，他完全可以在他之前所在的那家银行再待上更多年，但是他没有选择那样做——这又一次表明，“贪婪”并不是他的动机，或者更准确地说，不是他唯一的动机。

休息片刻后，他继续说道，“很奇怪，银行家们都非常精明，但是他们却往往把事情搞砸。他们把自己的一生都贡献给了办公室，同时又把‘时间’视为生命中唯一真正宝贵的东西，因为那是世间唯一不可再生的事物。虽然你总是能够赚到更多的钱，但是你却无法获得更多的时间。‘死亡’是我们的‘社会’中的禁忌，那里的人们都生活在自己的幻想中，似乎他们的生命永远生生不息。抑或他们敬畏时间，一旦他们把它真的用掉了，一旦他们停下了手中疯狂耗时的工作，时间将成为一种奢侈品。”

离职以后，他花了很多时间思考和感受淡泊恬静人生的伟大吸引力。“人的欲望是无止境的，无论你拥有了多少，新鲜感和成就感总是会被习以为常所代替，而你想要得到更多。因此，聪明的方式应该是回想一下以前的你不曾拥有的东西，然后享受现在属于你的一切。淋浴喷头下，刚刚起床的我想象着在没有热水供应的情况下我的生活会是何种窘态。对这个星球上的50亿人而言，这是个最现实的问题。我尽情体验着无限逍遥的沐浴时光，内心满是深深的感激。”

他不止一次地强调他这不是在抱怨，“我绝对不会对一边在金融系统工作一边叫苦连天的人给予任何的同情或尊重。那是他们的选择，同样他们也有权选择说不。如果你是生活在某个饱受战争摧残的国家里的穷苦大众，靠每天2美元的社会保障金过活，那么你可以抱怨，因为你没的选择。”

我问他是否有曾考虑过把自己赚的钱都交还回去？他认真地思索了许久，“好吧，在道德上我很难明确地回答这个问题。贪婪是人的本性。看看我们这些活在西方世界的普通人，当你花3英镑买了件T恤时，你是否想过某个住在贫困国的家伙为了能够获得制作一件T恤的薪水一天要工作12个小时呢？”

第一世界人们的幸福生活是以另外50亿人的苦难为代价的，“因此，如果要我把自己挣的钱都退回去，那么我们都应该这么做。还记得《圣经》中是怎么说的吗？不曾犯错之人才有资格丢第一块石头（He who is without sin cast the first stone）注。”

我有意提醒他，要是听到这些，许多读者估计都会把胡子气歪了。他严肃地点了点头，说道：“每个历史时期都有时代的替罪羊，今天它也许就是银行家。但我愿意忍辱负重。”

---

1. 作者这里所说的拉金应该指的是菲利普·拉金（Philip Larkin），他被公认为20世纪继艾略特（Thomas Stearns Eliot）之后最有影响力的英国诗人。——译者注
2. 首席法兰西香槟，法国香槟产区陈年香槟中的极品，又被称为“堡林爵香槟”或“伯兰爵香槟”，以特征鲜明的口味著称，是英国皇室的御用香槟。——译者注
3. 2008年金融危机之后，英国金融服务管理局（FSA）开始正式着手调查坊间传闻已久的LIBOR报价操纵事件。随着调查的深入和相关邮件及电话记录的陆续曝光，多家大型跨国银行被发现作为LIBOR的报价行在金融危机期间有意压低或者虚报LIBOR和欧元同业拆借利率（Euribor）的核心利率，以伪造现金流状况良好的假象和通过更改利率增加其在衍生品交易中的盈利。最早被爆出丑闻的是英国的四大行之一——巴克莱银行。2012年6月，美国商品期货交易委员会（Commodity Futures Trading Commission，CFTC）就此对巴克莱处以了2亿美元的罚款，算上还要向美国司法部和

FSA缴纳的罚金，对巴克莱的总处罚金额达到了4.62亿美元。此后，瑞银也因操纵行为被FSA开具了15.3亿美元的罚单。——译者注

4. 死亡螺旋通常指的是某种危险或不良影响随着时间的推移自我实现的过程。由于其不可控性，危机一旦被触发就将螺旋式递进，直至出现灾难性的后果，这也正是金融危机或经济危机的可怕之处。——译者注

5. 英国国家医疗服务体系一直承担着保障英国全民公费医疗保健的重任。——译者注

6. 作者在这里指的应该是《浮士德博士的悲剧》（*The Tragical History of Doctor Faustus*）。它是英国伊丽莎白时期最伟大的诗人和剧作家克里斯托弗·马洛（Christopher Marlowe）的代表作，取材于德国的一个古老传说，讲述的是一位名叫浮士德的学者为了追求知识和真理、打破中世纪神学的统治而以自己的灵魂为注与魔鬼交易24年所有求知愿望的故事。最终，度过了24年内心挣扎煎熬的浮士德的灵魂被劫向了地狱。浮士德博士的故事赞颂了人类追求知识、权力的激情，揭示了消极道德理念与积极人生境界之间固有的矛盾，表达了马洛对文艺复兴时期人们对无限权力的欲望的认识。——译者注

7. 新自由主义（Neoliberalism）是当代英国经济、政治思潮的主要派别之一，提倡回复和维护自由竞争的市场经济制度，对内主张私有化，对外强调全球化自由贸易和国际分工，倡导个人主义，反对国家和政府对经济的过度干预，但又与传统的自由放任资本主义存在着显著区别：对政府在经济调节和规范市场活动方面的作用，即社会市场经济，依然表示了充分的肯定。——译者注

8. 艾茵·兰德原名“阿丽萨·济诺维耶芙娜·罗森鲍姆”，是俄裔美国哲学家和小说家，也是客观主义哲学运动的创始人。她的哲学理念强调个人主义、“理性的私利”和自由放任资本主义制度，也有学者将其描述为“小政府主义”或“自由意志主义”。兰德小说中塑造的英雄形象往往具有鲜明的特性：虽然因其出众的能力和独立性而与社会产生着冲突，但依旧能够坚持不懈地朝自己的理想奋进。——译者注

9. 意思是：身无负罪，才可责难他人。——译者注

|13| 空无一人的驾驶舱

美国作家罗恩·罗森鲍姆（Ron Rosenbaum）有过这样的评论：从本质上讲绝大多数的记者都是弗洛伊德（Freud）(注)式的。和精神分析学说的创始人弗洛伊德一样，新闻工作者们相信世界上最重要的事情往往都隐藏在某个地方，它们需要被挖掘和发现，想找到它们需要悉心观察或经由仔细的调查研究；同样也和弗洛伊德一样，新闻工作者们认为只有撕掉那些被掩饰起来的触目惊心的事实的面纱，使其大白于天下，才会真正推动社会的进步。

最经典的案例就是水门事件（Watergate）(注)，总统窃听了他竞选对手的信息，记者们揭露丑闻，总统引咎辞职，系统实现了自我矫正和完善。

诚然，这只是一种理想的状态，但是全球化金融系统看似却与这一理论格格不入。有关整个行业中充斥着的利益冲突和激励倒错早已成为财经媒体口诛笔伐的对象，而仅仅是在金融危机之后不计其数的国会调查才不期而至。不久之前，安德鲁·霍尔丹（Andrew Haldane）在接受德国《明镜周刊》（*Der Spiegel*）(注)杂志采访时表示大型银行的资产负债表是“黑洞中最黑暗的地方”。霍尔丹是英国中央银行的二号人物，专职负责金融行业总体的稳定运行。他直言相告他无法理解银行会计账目和报表上的东西。但而后呢？

不了了之。

这把新闻工作者和时事评论员们推向了困惑的漩涡。我们觉得自己必须要出动去找些“新东西”了：那些没有人知道的重大故事和事

实。然而一提到全球金融体系，最令人咋舌的新闻也算不上什么新闻了，因为那些重要的事实长久以来在行业内部早已不是什么秘密了。问题愈发严重，甚至有些积重难返：这个行业已经对曝光和披露具有了某种免疫力。

在我看来，作为一名新闻工作者，这种情形意味着我们必须努力在金融行业和外部世界之间建立互通的桥梁，以使处在其体系外部的人们能够获得进入黑箱一探究竟的机会。还有更多的人需要明白，今天全球金融系统的危险状态和将我们引向崩溃边缘的2008年金融危机爆发之前的那段时期没什么两样，巨大灾祸背后更深层次的原因并没有得到彻底剖析。

尽管如此，指望这最后的一章能提出某个宏伟计划和方案的那些人现在看来是要失望了。为全球金融运行设计一套全新的体系结构远远不是某一个单一个体仅凭一己之力就能完成的事情。其中一个更为重要的原因是：功能不调和机制紊乱的问题不单单限于银行系统。比如，许多对冲基金也像银行一样被发现参与了相同种类具有高度盈利性，在技术上合法，但会产生不道德后果的经营活动——利用在复杂金融产品上的投机对诸如阿根廷和希腊等这些国家和其政府实施敲诈勒索。

另一个更重要的原因则是：这些问题从本质上说根植于当前还在接二连三吹起“泡沫”的金融和货币体系。借助于精巧的金融产品和工具，政府和个人都可以从这些泡沫中获得额外的“补贴”（例如你从你房屋的增值中汲取的现金流）。这带动了消费增速，提高的消费则被记录进了经济“增长”，国内生产总值（GDP）的增长而后又证明了进一步扩大负债和信贷扩张的合理性。就这样，泡沫被一步步地放大。

所有的迹象都指向了一点——全方位改革我们的金融和货币体系，既不是修修补补，也不是来一场“大扫除”，而是为它打造出全

新的基因。

这么一项宏伟的计划不太可能一蹴而就，首要的一步应该是先弄清楚问题的性质。我始终相信将全球金融系统的问题归结为个体品性的差异和缺陷是无益的。是的，就像其他任何地方一样，贪婪在金融城中肆意横行。但是如果你想把全部的丑闻以及危机的责任都推卸给某些人，那么你实际上是默许并肯定了系统自身的有效性，在此基础上，我所需要做的不过就是揪出那些骗子：贪婪的赌徒、瘾君子和精神病患者……

人类不是待宰的羔羊，他们至少应有选择的权利和可能，如此一来不同银行的文化才会百花齐放。同时，进一步地讲，人类行为在很大程度上是由动机驱使的，而在现行的组织体制下，不当的激励因素却正在将个体银行家、银行内部的业务单元或部门，以及银行自身都引入歧途。

我坚信，即使我们把现在在金融城中工作的所有从业人员都打发走，再重新找上25万新人代替他们，同样的滥用和混乱也不会消失。我们应当认识到问题源于这个系统，而不是只在那里气冲冲地指责受我们本应竭尽所能消除的激励倒错影响而行事的某个银行家。

为达成改革的目标，要求有更有效的法律制度的保障，不难看出要实现这一点，最起码要着眼于4个方面：首先，银行必须被拆分为更小的业务单元，以使得它们不再是大而不倒或者太复杂而不倒（too complex to fail）——从根本上遏制银行讹诈纳税人的诱因；其次，银行不得在同一个屋檐下同时从事可能引发利益冲突的各种经营活动，比如，这一边提供着交易、资产管理、经纪和个人银行服务，另一边又在从事着更具风险的投资银行业务；再次，银行不应被允许搭建、销售或拥有过度复杂的金融产品，以保证它们的客户可以对其购买的产品有充分的了解，而投资者们也能够更好地理解银行的资产负债表；最后，奖金文化应当和银行的“价值取向”保持一致，这就是

说，人们不需要再在每天晚上辗转反侧为银行的自有资本或声誉风险忧心忡忡了，银行家们承担的风险将成为比之前更为重要的考量因素。

这不是什么高深莫测的尖端科技，你完全有理由期待西方各个奉行民主精神国家内的各主要政治党派能坐在一起为我们带来符合他们意愿的稳定和高效的金融行业。要么对为什么他们相信当前的现状是安全和公平的议题达成共识，要么为未来诉诸新的观点——什么才是我们理想中金融行业应有的模样，而那也正是指引我们坚强奋进的路标。

至少在理论上，这是民主政治的工作原理，也是新闻工作者们之所以被称为“弗洛伊德式”的原因：我们揭露事实的真相，以使选民们可以为那些最值得人们信服的有能力拨乱反正和化腐朽为神奇的政治家们投上赞成票。

然而遗憾的是，2008年后，我们没有见证到这个过程。我的博客开通至今已经有两年半的时间了，读者们留下了10000多条评论，其中不止一个人这样写道：“哦，但愿工党能够执政，因为这样的话……”

绝不是无动于衷，我想，更现实的评判应该是这样的，提到金融改革，最终到底是工党还是保守党掌权都不是问题的关键。同样的，德国社会民主党是否还在联合政府中占有一席之地？美国的民主和共和两党谁会最终在大选中胜出？法国政府是左翼还是右翼联盟当权？这些都没有什么实质的不同。

为什么整个西方民主社会都没能为我们时代最紧迫和棘手的这个问题找到解决之道呢？——更别指望他们会提供一些可供投票者们选择的竞争性方案了。

在各种政治党派中，注定也有为数不少的宇宙主宰型政客，在他们眼中，政治不过是一场游戏。毫无疑问，冷血动物们也会经常出没，他们会精心谋划利用最合适的时机步入政坛，目的只是要获取地位、特权和政治筹码。当然，狭隘政治家们也还是会生活在泡沫之中。

尽管如此，根据我之前的经验，你肯定还会发现一些“中立的”政治派别：他们擦亮了双眼，对存在的问题和需要的改进了然于心。但是，他们却会告诉你：如果我仅靠自己的力量独自对抗金融行业，这能有什么意义呢？你是否想过，这样做会对我在党派中的位置或者我们的党派造成怎样的影响？

更进一步讲，中立派还会说：你可以看看等待着那些愿意在金融行业划定的圈圈内行事的各政治党派和单个政治家们的都是什么。无论是在美国、法国或是英国，法律都允许银行和银行家们购买政治权力——众所周知，相比于“贿赂”，“竞选捐款”是一个更暧昧、更晦涩，却更优雅的表述。

在这之后，还有大量的金融游说和“精明合算”的“公开宣讲”。最具代表性的莫属蒂莫西·盖特纳（Timothy Geithner）注了，他在卸任美国财政部长后在高盛做过多次演讲，并无可厚非地将不菲的“打赏”装进了自己的腰包。

如果有幸得到这样的工作，这绝对是个体面活儿，甚至更准确地该被叫作“第二职业”。前工党党魁托尼·布莱尔在为某家混业银行担当“顾问”期间挣得的巨额外快要比他服务于他的国家时多得多，而且他一点也不形单影只，德国中央银行行长阿克塞尔·韦伯（Axel Weber）直接就任了瑞士混业银行瑞银的高管；像罗伯特·鲁宾（Robert Rubin）注和劳伦斯·萨默斯（Lawrence Summer）注这样

顶级美国经济、金融政策的制定者们一边在履行公职时力促金融行业解除管制，另一边却同时在金融系统内部担任着重要职务。

遍数今天的西方各国，政治事务和国家公职正在由原本对金融行业的制衡性力量变为个人进入金融世界的跳板和捷径。

那么这些全是拜“法律保护下”的腐败所赐吗？在2008年之前，金融行业已经“收买了”政治家并使他们冷眼旁观的这一观点预示着这样一个事实：各个银行中的高级管理者们早已认识到了他们正在制造的烂摊子，也认识到政治家们是心知肚明，正因如此，前者有“买入”后者沉默的内在冲动。

现在看来更有可能的解释似乎是，过去的几十年间，各主流政治党派、政治家们，以及监管者们已经将他们自己与金融世界和身处其中的银行家们等同了起来。经济学家和前《金融时报》专栏作家威廉·布堤尔（Willem Buiter）将这一特定形式的认知从众行为（cognitive herd behavior）[注]通俗地表达为“俘获”一词。吃人家的嘴软，拿人家的手短。俘获变得更加微妙了，也不再要求有什么资金的转移，因为政治家们、学者们或者监管者们已然开始相信世界的运转方式就是银行家们所说的那样。

此时此刻，我不得不提到威廉·布堤尔的那部杰作，在那本书中，作者运用比较方法对历史上的俘获现象进行了深入的剖析。但我也要遗憾地告诉大家，威廉·布堤尔已不再从事学术研究和记者工作了，他如今在混业银行花旗集团有了新的身份。

之所以在2008年前后几年出现政治僵局还有另一个重要的原因，那就是各政治党派内部也有他们自己的“另类工作狂”，只不过他们和前述的另类工作狂相比有一点不同：他们对自己工作的关注远远不及他们对自己国家的关怀。通常他们会像这样义正词严地说道：“好吧，假设我们的国家对银行业施压，那种情况下，我们的银行和金融

机构只会顺水推舟地转移到别的地方去，这意味着我们将失去我们在国际经济秩序中的话语权，但与此同时，全球化的进程却不会因此改变。”

“事实上，混业银行和大型金融机构都是全球化经营的实体。”这个学派的政治家们说道。但是与此同时，国家力量和监管机构只能在一国或者充其量在一个大洲和某个特定区域范围内履行职能，而金融机构可以突破一个大洲和某个特定区域的限制厚着脸皮彼此竞争并与监管者周旋。

政治在面对全球化金融时表现出的无力在令人捶胸顿足的同时带来了一个问题：全球化与单一国家的民主政治是否是相容的呢？在不存在正式合法的全球化政府的条件下，我们如何才能将全球化金融体系重新引入掌控之中呢？如果我们认为类似的全球化政府是不切实际或有百害而无一利的，那么这是不是也就暗示着使一国政府相形见绌的在规模和权利上追求全球化运营的金融机构的模式也是站不住脚的呢？

眼前只有空无一人的驾驶舱。

＊　＊　＊

当新闻工作者用心血和汗水呈现出的故事被证明相比于预期更劲爆、更富冲击力和更具针对性的时候，他们本应欢呼雀跃。虽然关于全球金融行业内在的利益冲突和激励倒错的分析和讨论还能继续创造出更多的头版文章，但是这却一点也没能让我感到庆幸。是的，我也是一个渴望成功的笔者，然而我更是这个社会的公民。每当想到全球金融行业的危险和随时可能爆发的不稳定以及这种“顽疾”是多么的深入骨髓，我都会感觉到一阵莫名的极度厌恶。怎样做才能让一切回归正确的道路，或者至少被拉回到控制之下呢？

虽然从根本上提高资本充足率要求能够即刻使银行变得更加安全可靠，但是甚至像这类相对简单的措施也在全球银行业成功的游说下被拒之门外。更糟的是，为了应对有可能出现的下一次危机，我们完全没有任何基于金融行业现状发展方向的值得信赖和依靠的替代方案。危机只会再一次击败全球金融系统，而我们剩下的所有人都不得不眼睁睁看着这个系统重蹈2008年的覆辙并再一次掏钱买单——当然，要首先假设我们还有机会再一次死里逃生。

从某种意义上说，我们也许应该将这个过程更准确地称为“向2008年危机的无限趋近”。毕竟别忘了，在真正的灾难面前力挽狂澜除了需要大量的金钱之外，运气也是一个很关键的因素。

现在是我们和雷曼兄弟分手后的“七年之痒”。金融城可没有按兵不动或者有收手的意思。一方面，在银行家们爱岗敬业精神的感召下，遍布整个英伦和欧洲其他地区的个人、企业和政府机构都在继续尽可能多地借入资金；另一方面，银行家们又在向这些个人、企业和政府机构兜售着复杂的金融工具以帮助他们从表面上抚平债务敞口。最终的目的只为一个：其他的银行家们可以出售更多的贷款，进而让更多的借贷成为现实。当泡沫再一次破裂的时候，另一群银行家们则会站出来抛出一系列私有化的举措建议和提案，堵住政府预算赤字的窟窿。

整个英国和欧洲的其他国家都正在重塑着金融城里的图景，不是什么共谋，而是内在驱策之于未来的朴素映射。奋发图强的银行家们将他们的工作视为一场地位博弈，博弈的主题则是由借贷、包装、债务出售和私有化组成的。他们的生意做得越大，他们在彰显他们身份和地位的联赛积分榜上的排位就会攀得越高。

全球化的金融世界是一个无情无义的地方，相比于通常意义上的全球化企业，这一点有过之而无不及。正像一位读者在邮件中写的那样：“爱在那里凋零，所剩的只有求胜的意愿。”

社会达尔文主义者（Social Darwinist）[注]尚在那边窃窃私语，检阅着推崇和构筑了作为今日全球化金融体系基石的精英体制里的狂热分子，而任何值得信赖和依靠的其他声音都将与其针锋相对。那位给我讲过很多冷血动物故事的招聘人员触及了太多痛苦的事实，我告诉他，他的这些“客户”听上去几乎就像是“星际金融飞船”上的船员。他们的宇宙战舰已经在伦敦地区着陆，但是却随时准备离去。他附和道：“身处伦敦金融城与香港、纽约和巴西里约热内卢中的那些接受过高级教育的专业精英们之间，要比身处英国伯明翰[注]或曼彻斯特[注]内部某处使用单一语言、拥有单一文化的教师或护士之间有着更多的认同感。新时代全球精英们的惺惺相惜并非基于地理联系或以国家为纽带。”

在获悉这项研究是为激进的《卫报》所做之后，招聘人员顽皮地补充道：“看来这次左翼是要输了。就像通过对富人们征收更高税赋来帮助他们不那么富裕的同胞一样，这绝对是一种跨越国界的认同感。但是这种认同感恰恰是建立在左翼最为忌惮的民族归属感之上，因为国家认同（national identity）必然伴随着沙文主义、民族主义和令人不寒而栗的右翼至上主义者（supremacist）思想。站在左翼的后现代主义者和许多当代的社会思想家会向你解释说，所有的归属感都是意念，传统是虚构的，而国家只不过是幻想的产物或想象的共同体。这是多么的讽刺啊！好吧，全球化金融精英们没有异议。”

* * *

“我今后再也没有安全感了。”我的一位朋友在读了这本书的初稿后说道。我不止一次地问过自己是否应该让这些内容面世——把无助的惶恐和愤慨留给读者们的意义何在呢？

但是金融世界不是某个与世隔绝的世外之地，它的缺陷不应也不能被人们忽视。如果货币之于社会就如同血液之于身体，那么金融行

业就是这个机体的心脏。心脏供血过多或者过少都会让机体受损，而一旦供血中断，即使只是那么短短的几秒钟，机体都不可能重获生机。

面对问题的重要性和紧迫性，无知、否认与拒绝或者冷漠已经不再是一个简简单单的选择题了。

在来到金融城之前，我曾在一个非洲国家生活和工作过一段时间。在那种专政体制下，在危机面前，民众们除了卑躬屈膝地俯首称臣或拿起武器奋起抵抗外没有任何其他的选择。连年的起义和暴动或者遭到了镇压，或者即使胜利了也把国家拖入了内耗的深渊，而作为反对派，他们要么被送进监狱，要么被流放，要么只能隐姓埋名地苟且偷生。

这就是专制统治下无能为力的民众们的境遇。与此形成鲜明对照的是，现代西方社会已经发展出了一套能够自发引导自己走向成功的政治体制。愤世嫉俗者对当前主流政治领袖们的批评看似的确事出有因。“如果他们有意对全球化金融诉诸更严肃和更认真的政治权力，那么请他们现在就告诉我们该怎么做。”

尽管如此，对政体的攻击看起来似乎是一种最愚蠢的举动。民主体制对于普通民众来说过去是、现在仍然还是经由和平方式令全球化金融体系矫枉过正的最好手段，也是在一切还未太晚之前促使行业浪子回头的最好的机会。

当然，这种改变是一项缓慢和艰巨的工作。我们应该看到的是，在过去的200年间，西方社会难道没有经历过依靠自身努力实现革新的伟大成就吗？从废止奴隶制度到妇女解放，这些伟大和深远变革的背后所需要的勇气和毅力远远要比现今我们在对金融行业改革中的要求大得多。

对政治事务和政治体制的冷嘲热讽不会比愤世嫉俗的政治家们带给我们更多的惊喜。

---

1. 西格蒙德·弗洛伊德（Sigmund Freud），奥地利精神病医师、心理学家，精神分析学派的创始人。——译者注

2. 水门事件又称“水门丑闻”。1972年6月美国总统大选期间，为窃取民主党竞选策略的情报，以美国共和党尼克松竞选团队的首席安全顾问詹姆斯·麦科德（James W.McCord，Jr.）为首的5个人在华盛顿水门大厦的民主党全国委员会办公室内意图安装窃听器和偷拍文件时当场被捕。此事曝光后，时任美国总统的尼克松不得不在当年8月宣布辞职，就此也成为了美国历史上首位辞职的总统。——译者注

3. 《明镜周刊》是“德国最重要的且在欧洲发行量最大的新闻周刊”，在全球新闻界都具有相当大的影响力，创刊于1974年，总部现位于德国汉堡，注重调查性报道，以敢于揭露政界内幕和社会弊端而闻名。——译者注

4. 全名蒂莫西·弗朗兹·盖特纳（Timothy Franz Geithner），美国经济学家，前美国财政部长，常被媒体称为“中国通”，是处理金融危机的专家，在亚洲金融危机和2008年金融危机期间均参与制订了相关救援计划和重要金融问题的决策。——译者注

5. 全名罗伯特·爱德华·鲁宾（Robert Edward Rubin），美国银行家，克林顿执政时期曾任第70任美国财政部长。——译者注

6. 劳伦斯·萨默斯是美国著名经济学家，前美国国家经济委员会主席和哈佛大学校长，第71任美国财政部长。1993年因在宏观经济领域的研究成就获得了约翰·贝茨·克拉克奖（John Bates Clark Medal）。——译者注

7. 认知从众行为又称为羊群效应。该说法来源于真实的自然现象：羊群通常不具有严格的组织形式，散乱无序，但是在某些特殊情况下，一旦某只头羊开始行动，即便可能受到狼群的攻击或者能够发现更好的草地，羊群中的其他羊也会不假思索地一拥而上。因此，羊群效应指的是个人观念或行为由于受到群体影响的压力而倾向于与多数人一致的方向变化的现象，而群体的力量会很容易地使理性判断失去作用。金融学家则常常借用这个概念来描述金融市场中的非理性行为，即投资者趋向于忽略自己有价值的私有信息，附和市场中大多数人的决策，从而使大量相同的投资策略或对特定资产产生的偏好集中出现，并最终在客观上损害了市场效率。——译者注

8. 社会达尔文主义（Social Darwinism）是19世纪时兴起的一种社会文化进化理论，由英国哲学家赫伯特·斯宾塞（Herbert Spencer）首创。其核心思想是达尔文主义优胜劣汰的自然选择过程在人类社会中也普遍存在，正因如此，人种差别和阶级的存在具有合理性，战争亦不可避免，并进而衍生出了竞争论、优生学和种族主义，这些往往成为帝国主义和种族主义政策的哲学基础。随着生物学和社会文化知识的不断进步，该思想逐步在20世纪后半叶走向衰落。——译者注

9. 伯明翰是仅次于伦敦的英国第二大城市，位于英国中部，是全英制造业中心和全世界最大的工业聚集区。——译者注

10. 曼彻斯特是位于英国西北部的港口城市，是世界上第一座工业化城市，是英国重要的金融、工业、商业、教育和文化中心。——译者注

研究方法概述

使用可被证实的信息和提供可供查阅的引述是新闻行业的准则和传统，虽然这样做的理论基础无懈可击，但是一提到对金融业和金融城的调查研究，上述规则就显得不那么有效了。对金融城中的某位银行家的注解将自动地把他或她变成“前”银行家，而经过授权的保证公关人员在场的采访更是绝不可能为你带来“意外收获”和深入的见解。

为了能够洞悉金融世界的真谛，你必须绕开缄默之规和恐惧文化，另辟蹊径。尽管本书的内容是通过完全匿名的方式呈现出来的，但是对这一过程的来之不易再怎么强调也不过分。几乎每一位接受采访的志愿者都在不同银行和某家银行内部不同部门之间企业文化存在显著差异的受访基础上承受着巨大的压力。这里的问题是，受访者们无法在不涉及银行真实名称的情况下讨论和分析这些差异，因为那只会让“匿名”的初衷受到威胁。

这回的课题始于2011年的夏天，止于2013年初秋，期间我陆续面对面采访了大约200位曾经或正在金融城工作的专业人士。大多数的人和我仅有过一面之缘，少数一些人寥寥地聊过数次，能有机会经常安排采访的人就更少了。还有不到100次的采访是通过www.guardiannews.com/jlbankingblog利用在线的方式进行的，这些资料你现在仍旧可以在网页中找到。同时，你会发现为了使其更具可读性，部分引述被做了些许编辑和处理，而且刊载采访的时间顺序也并非总是和本书之前提及的“学习曲线”相一致。为什么呢？举个例子来说，第19号受访者是第一个谈到某个特定现象的人，而第106号受访者就相同问题给出的事实或观点更有冲击力和证明力，这种情况

下，我通常会选用最恰当的引述和轶事。因此，很多受访者的出现脉络会贯穿在整个书籍的写作中。为了不把读者淹没在冗长和重复的工作描述里，我对受访者们的相关背景资料做了概括性的归纳，比如“一位合规官”或者“一位在内部控制部门有着10年从业经验的老兵”。

伴随着像金融行业这类规模庞大、业务多样和结构复杂产业的是大量的行话和层层叠叠交织的术语，外行人想要理解它们没有投机取巧的便宜可取。换句话说，我不得不最大程度地对很多内容予以简化。比如，客观上“商业银行”的概念要远比我在本书第2章中的阐述复杂和充实得多；而我所谓的作为“纯粹的投资银行”的高盛实际上也在2008年之后获得了银行牌照和特许经营权。

在本书中，我将投资银行前台部门和混业银行投行部门的每个职能角色都统称为“投资银行家”，但事实上，这其中包括了研究员、资金销售和资产管理等各类人员。同样的，“经纪人”还可以进一步按性质或从属的细分行业分为权益市场经纪人、固定收益市场经纪人或者财务公司和并购公司经纪人。虽然在这方面银行设计的工作名称和职位头衔会存在些许的差别，但是它们对其后台和中台部门的“定位”却是精确相符的，某些银行还会设立独立的“税务和法律”部门。

为了能凸显本书的主题和让分析有的放矢，我只能暂时忽略诸如此类的细微区别，并将做市和自营交易间的利益冲突、金融产品背后隐含的收费结构、产品分支的“部分”、卖空、杠杆、影子银行、风险加权资本充足率和纸币等问题姑且搁置一旁。在本书中，受访的监管者们所说的英国金融服务管理局（FSA）[注]现在已经被拆分为两个机构：金融行为监管局（FCA）和审慎监管局（PRA）。

高盛否认其雇员将特定的一部分客户称为“提线木偶”；而托尼·布莱尔在摩根大通的收入数据来自《金融时报》的估计。

最后的焦点集中于金融行业中的女性。对于她们是否曾不屈不挠地与性别歧视做着斗争，以及她们那些更有经验的男性同事会更容易得到赏识和有着更好的职业前景，年轻的女性受访者们观点不一。最终，我还是决定把这一有关职业天花板的话题先放一放，因为我相信金融行业的现存问题来源于结构性冲突和激励倒错而不是针对性别的差别化对待。一点儿也没什么不可思议的，从总体上来看，全球化金融给予男性们的欲望与女性们相比有着明显差异。也许就像国际货币基金组织（IMF）总裁克里斯蒂娜·拉加德（Christine Lagarde）所说的那样，“要是出事的是雷曼姐妹结果又将如何呢？”

---

1. 金融服务管理局是一个独立的非政府组织，原是英国金融市场的统一监管机构，由1985年成立的英国证券投资委员会（SIB）在1997年改组而来，直接向英国财政部负责，2008年金融危机后为进一步适应新的管理目标和职能继而被拆分。——译者注

致谢

200多位圈内人士冒着丢掉饭碗的风险，拿自己的离职补偿金作注接受了我的采访。请允许我再一次向你们表示由衷的感谢！我唯一的希望就是纵使无法抛开一本书在物理上的约束与限制，我依然能够对你们讲述的经验和观点赋予公正的评判。

感谢虽不愿当面接受采访，却加入到博客评论栏讨论当中的所有的那些内部人，你们为我们带来了无比宝贵的专业意见；在此，我还要特别感谢那些通过在社交媒体上广泛分享使博客得以转载和传播的读者们。

看来，对Alan Rusbridger的这个人情我是彻底欠下了，感谢他把这次千载难逢的机会留给了我；谢谢制造商Kirsten Bloomhall、Charlotte Baxter和Nick Dastoor；谢谢负责《卫报》评论栏目的Philip Oltermann和David Shariatmadari；谢谢Jan Thompson、Stephen Moss、Ian Katz、Matt McAllister、Wolfgang Blau、Chris Elliott、Chris Moran、Aditya Chakrabortty、Madeleine Bunting和Keren Levy；谢谢银行业新闻编辑Jill Treanor，对于总是阴魂不散烦扰她工作的这个荷兰人，她表现出了义无反顾的支持和友善。

还要谢谢身在荷兰的Hein Greven、Jan Maarten Slagter和Ewald Engelen，以及身在比利时的Anni van Landeghem；谢谢我的妈妈；谢谢Marc、Annedien和Sabine；谢谢Vera、Wouter、Jos、Lisa和Simon，谢谢你们所有的支持和鼓励。

作为我的代理人，Andrew Nurnberg简直太棒了；同样还要感谢荷兰出版商Atlas Contact和英国的Guardian Faber；Laura Hassan拥有

超凡的耐心，当然还有Lindsay Davies，多亏了他们的编辑技巧才让我的荷兰式英语看上去栩栩如生，或者至少像那么回事；很显然，文中尚存的错误都是我个人的责任；谢谢阿姆斯特丹的Amba Zeggen、Peter van Ees和Wouter Elsenburg，法兰克福的Thomas Mosk，以及伦敦那些匿名的好心人，是他们为我清理了本书早期手稿中那些使我每晚焦头烂额、夜不能寐的疏忽大意和误入歧途；Toon van de Put是我迄今为止遇到的最令人敬佩的助理编辑。

有时，一本书中类似的致谢总会夹杂着某种格式化的辩解：请允许我对一年半以来情感和心灵上相伴的缺失说上一声对不起，但是……看看爸爸写的这本书！我真诚地希望这次的道歉只是杞人忧天。